



## 저작자표시 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#) 

경제학석사학위논문

한국 중소기업의 중국 투자  
실태 연구

2013년 8월

서울대학교 대학원

경제학부 경제학 전공

**ZHANG YUHAN**



# 한국 중소기업의 중국 투자 실태 연구

지도교수 이 영 훈

이 논문을 경제학석사 학위논문으로 제출함.

2013년 6월


서울대학교 대학원

경제학부 경제학 전공


ZHANG YUHAN

ZHANG YUHAN의 경제학석사 학위논문을 인준함.

2013년 8월

위원장 양 동 휴 

부위원장 이 영 훈 

위원 이 철 희 



# 국문초록

이 논문은 선행연구를 기반으로 중소기업의 對中國 투자 현황 및 경영 실태에 대해 분석하였다. 2011 년 말까지 한국기업의 對中國 직접투자는 2 만 2,247 건, 362 억 달러로 한국의 전체 해외직접투자 건수와 금액의 각각 39%, 19.1%를 기록하였다. 기업 규모별로 보면, 약 85%가 중소기업이다. 2011 년 중소기업들의 對中國 투자금액은 8 억 9,000 만 달러, 투자 건수는 366 건에 달하였으며, 각각 해외투자 총액의 24.8%와 총 건수의 42.6%를 차지하였다. 본 연구에서는 중소기업의 경영 현황과 사례 분석을 통해 성공요인을 분석하고, 투자의 문제점, 개선점, 시사점을 살펴보고, 그에 대한 대응방안은 무엇인지 제시하였다.

주요어 : 중소기업, 中國市場, 투자현황, 투자성과

학 번: 2011-22811



## -차 례-

### I. 서론

- 1. 연구 배경.....1
- 2. 연구 방법.....2

### II. 對中國 투자의 추이와 현황

- 1. 연도별 對中國 총투자 추이 .....4
- 2. 주요 부분별 對中國 투자현황 및 특징.....12
  - 가. 지역별.....12
  - 나. 업종별.....15
  - 다. 규모별.....16

### III. 中國市場에 진출한 중소기업 사례연구

- 1. 성공사례.....18
  - 가. 勞動集約型産業.....18
  - 나. 技術集約型産業.....23
- 2. 실패사례.....27



가. 勞動集約型產業·····	27
나. 技術集約型產業·····	35

#### IV. 投資成果에 영향을 미치는 요인에 따라 실증연구

1. 營業利益率의 결정요인·····	41
2. 실증분석 결과·····	45

#### V. 결론 및 시사점

1. 對中國 투자의 변화 ·····	49
가. 現狀，特徵，目的·····	49
나. 投資成果·····	51
2. 시사점·····	54
가. 政府에 대한 시사점·····	54
나. 企業에 대한 시사점·····	56

참고문헌·····	58
-----------	----

부록·····	63
---------	----

Abstract·····	68
---------------	----

## - 표 차 례 -

[표 2-1] 對中國 투자의 연도별 추이 .....	14
[표 2-2] 한국기업의 對中國 지역별 투자현 .....	63
[표 2-3] 한국기업의 對中國 지역별 투자현황 .....	64
[표 2-4] 업종별 직접투자 비중.....	65
[표 2-5] 기업규모별 對中國 투자상황.....	66
[표 4-1] 省별 현지법인 현황.....	67
[표 4-2] 변수에 대한 기초통계.....	44
[표 4-3] 변수간의 상관관계 .....	44
[표 4-4] Estimation Results.....	45



# I. 서론

## 1. 연구 배경

중국은 1978년 개혁·개방 이후 몇십 년에 걸친 장기정책을 통해 경제발전을 추진해 왔다. 2001년 WTO의 가입과 동시에 비관세 장벽을 대폭 완화함으로써 외국기업의 中國市場 접근이 보다 용이해졌다. 2012년에는 10년 계획의 3단계 자본시장자유화 정책을 발표하였다.

한국의 중소기업들은 1988년부터 중국에 투자를 시작하였다. 투자규모나 투자건수도 1997년의 국내 금융위기와 2008년의 세계금융위기를 제외하고는 지속적으로 증가하였다. WTO 가입에 따라 2002년부터 한국기업의 중국투자가 급증하여 투자건수는 2006년 2,395건을 기록하고, 투자금액은 2007년 54억 8,300달러로 최대치를 기록하였다. 중국은 미국을 제치고 한국의 최대 투자대상국으로 부상하였다. 2011년 말까지 한국기업의 對中國 직접투자는 2만 2,247건, 362억 달러로 한국의 전체 해외직접투자 건수와 금액의 각각 39%, 19.1%를 기록하였다. 기업 규모별로 보면, 약 85%가 중소기업이다. 2011년 중소기업의 對中國 투자금액은 8억 9,000만 달러, 투자건수는 366건에 달하였으며, 각각 해외투자 총액의 24.8%와 총 건수의 42.6%를 차지하였다.<sup>1</sup>

이번에 親韓派로 알려진 習近平이 중국의 최고 지도자가 됨에 따라 한중 경제협력은 더욱 강화될 것으로 전망된다. 그런데 중국경제가 급속히 발전하면서 중국 시장의 환경 변화와 임금 인상으로 인해 이미 중국 시장

---

<sup>1</sup> 王一鳴, <黃金發展時期的中國經濟>, 中國經濟時報, 2012.10.7.

에 진출한 한국 중소기업들은 가격경쟁력의 유지에 위기를 맞고 있다. 이로 인해 中國市場의 환경 변화에 따른 대응대책, 투자 산업 및 투자지역의 선정에 대한 관심이 높아져 왔다.

對中國 투자기업의 증가로 인해 이들에 대한 분석이 그 동안 적지 않게 이루어졌으며, 한국 기업의 중국 진출에 많은 시사점을 제공해 왔다. 한국수출입은행, 해외경제연구소, 산업연구원, 한국무역협회, 대한무역투자진흥공사, 대한상공회의소, 대외경제정책연구원, 중소기업연구원, IBK경제연구소 등의 공공 연구기관은 최근 중국 진출 중소기업을 대상으로 한 연구를 수행하였다. 이들은 중국에 투자한 기업들을 대상으로 한 설문조사를 바탕으로 규모별 업종별로 성공요인, 애로요인, 유의사항 등을 제시하였다.

본 연구는 이러한 선행연구를 기반으로 중소기업의 對中國 투자 실태에 대해 연구하고자 한다. 지금까지 많은 기관들에서 중국에 진출한 기업들에 대한 다양한 연구를 진행하여 왔으나, 중소기업만을 대상으로 한 연구는 최근에 와서야 시작되었다. 이로 인해 중국에 진출한 중소기업들의 성과결정 요인에 대한 체계적인 지식이 부족한 상태이다. 본 연구는 제조업 부분에 집중된 한국 중소기업들의 對中國 투자 현황과 성과를 분석함으로써 정부의 정책 수립과 기업의 전략 수립에 기초 자료를 제공하고자 한다.

## 2. 연구방법

본 연구는 한국수출입은행과 다른 연구에 의해 제공된 정보를 참고하여, 한국 중소기업들의 對中國 투자 현황을 연도별, 지역별, 업종별, 규모별로 구분하여 분석하고자 한다. 사례연구는 중소기업들이 많이 진출한 한

국과 지리적 근접성이 있는 중국 북쪽 지역을 주요 대상으로 하였다. 우선 투자동기, 생산과 판매방식, 현지화 능력, 본사와의 관계, 中國市場에 대한 경험과 활용능력 등의 요인별로 투자의 실태 그 차이를 파악한 다음, 성공 및 실패의 원인에 대한 내용분석(content analysis)을 실시하였다. 업종별 실태를 파악하기 위해 勞動集約型 일반제조업과 技術集約型 첨단 제조업을 구분하여 성공과 실패의 기업사례를 고찰하였으며, 성과가 높은 기업과 성과가 낮은 기업으로 구분하여 각각의 특성을 비교분석 하였다. 실증연구는 SPASS 19.0를 사용하여 회귀분석을 실시하였다.

## II. 對中國 투자의 추이와 현황

### 1. 연도별 對中國 총투자 추이

중국은 1979년 대외개방정책의 상징이 된 中外合資經營企業法을 제정하여 중국에 대한 외국인 직접투자의 법률적 기초를 마련하였다. 같은 해 외국인 기업들은 저임금 노동력을 이용한 생산비 절감을 목적으로 中國市場에 진출하기 시작하였다. 1986년 中國國務院은 합자기업의 외환 수지 균형에 관한 규정을 제정하여 선진기술을 도입한 제품과 수입대체 제품에 대해 기업 소득세 감면, 토지사용료 경감, 자금의 우선적 공급 등의 혜택을 제공하였다. 1989년 外資企業法을 제정하여 외국인 지분 100%의 기업 설립을 법적으로 보장하였다. 1990년 中外合資經營企業法의 개정에 의해 외국인 사장 인정, 무상몰수의 위험 제거, 합자기한 제한 철폐 등 경영환경을 개선하였고, 외국인에 대한 토지사용의 유상양도와 외국자본에 의한 대규모 부동산 개발까지 가능케 하였다.<sup>2</sup>

한국의 對中國 투자는 韓中修交가 이루어지기 이전인 1988년부터 시작되었으며, 1992년 수교 이후에 본격적으로 시작하여 괄목할 만한 증가세를 기록하고 있다.<sup>3</sup> 투자규모나 투자 건수의 패턴을 볼 때, 연도별로 다섯 단계의 발전과정을 거쳤다. 이는 1) 전 초기 진입단계, 2) 수교 후 투자 가속화 단계, 3) 아시아 금융위기로 인한 발전 둔화 단계, 4) 2002년 후의 전면

---

<sup>2</sup> 王志樂, 《韓國企業在中國的投資》, 中國經濟出版社, 1996.12.

<sup>3</sup> 대한상공회의소, 《한국기업의 대중국 투자현황과 전망》, 제 2 장 p15.

적인 성장단계, 5) 세계금융위기 이후 지속적인 회복단계로 구분된다.

[ 표 2-1 ] 대중국 투자의 연도별 추이 (단위: 백만 달러, 건, %)

연도	대중국투자		총 해외투자		비중		건당 금액
	금액	건수	금액	건수	비중	비중	
1988	0.1	1	216.6	171	0.05	0.58	0.01
1989	6.4	7	570.3	270	1.1	2.6	0.9
1990	16.2	24	1,068.5	346	1.5	6.9	0.7
1991	42.5	69	1,318.2	449	3.2	15.4	0.64
1992	141.1	170	1,352.0	502	10.4	33.9	0.83
1993	263.7	381	1,450.3	694	18.2	54.9	0.69
1994	633.1	841	2,365.6	1,492	26.8	56.4	0.75
1995	841.1	751	3,214.8	1,341	26.2	56.0	1.12
1996	901.2	734	4,512.2	1,475	19.1	49.8	1.22
1997	725.7	631	3,797.7	1,346	19.1	46.9	1.14
1998	678.0	261	4,780.1	619	14.2	42.2	2.62
1999	348.7	460	3,374.3	1,097	10.3	41.9	0.77
2000	781.0	792	5,218.7	2,103	15.0	36.7	0.80
2001	654.0	1,076	5,289.3	2,173	12.4	49.5	0.60
2002	1,106	1,424	3,973.7	2,509	27.8	56.8	0.78
2003	1,847	1,723	4,682.9	2,811	39.5	61.3	1.08
2004	2,388	2,230	6,473.4	3,795	36.9	58.8	1.08
2005	2,849	2,355	7,071.5	4,425	40.3	53.2	1.21
2006	3,437	2,395	11,620	5,225	29.6	45.8	1.44
2007	5,483	2,222	22,231	5,687	24.7	39.1	2.48
2008	3,816	1,354	23,817	4,029	16.0	33.6	2.83
2009	2,084	775	20,327	2,478	10.2	31.3	2.28
2010	3,620	930	24,245	2,868	14.9	32.4	3.89



2011	3,576	860	25,594	2,750	14.1	31.2	4.16
합계	36,239	22,247	188,559	50,655	17.9	39	1.42

자료: <우리나라의 대중국 직접투자 동향> (2008~2011년), 해외경제연구소 동북아팀;  
 <우리나라 중국 투자 20년의 명암과 향후 과제>, 해외경제연구소 해외투자분석팀,  
 한국수출입은행, 2012.6.

## 1) 初期進入段階 (1988~1991)

한국에서는 1987년부터 시작된 ‘북방 정책’과 함께 인건비와 제조원가가 상승으로 국내 기업 환경이 악화하면서 노동집약형 산업의 이전 필요성이 증대되었다. 중국정부는 1988년 3월 한국 기업의 對中國 직접 투자를 허가하였으며, 한국정부 또한 신용 대출, 보험, 세수 등 우대정책을 제정하여 기업들의 해외진출을 장려하였다. 이러한 내외의 환경변화를 바탕으로 한국기업은 1988년 최초로 山東省에 3개의 기업을 설립하였다. 1990년 9월에는 최초로 山東 威海와 韓國 仁川 간의 해상 직항로가 개통되는 등, 한·중 간의 교류 협력이 활성화되었다.<sup>4</sup>

[ 표 2-1 ]을 보면, 이 시기 한국의 對中國 직접투자 규모는 매우 작다. 1988~1991년 동안, 한국기업의 對中國 투자 건수는 101건, 투자액으로는 6,500만 달러에 불과하였다. 이 시기 對中國 투자의 한국기업들은 80%가 중소기업이고 건당 투자액은 평균 55만 달러에 불과하였다. 투자 기업은 주로 식품, 수산물 가공, 가발, 인형, 전자 부품, 의류 가공 등, 소형의 勞動集約型產業에 집중되었다. 다른 나라와 비교하면 매우 낮은 비중이었지

<sup>4</sup> 경기개발연구원, 《산동성 진출한국기업을 통한 경기도와 산동성 간의 교류협력 활성화 방안》, IV. P.31.

만, 중국과 지리적 근접성, 문화적 유사성 및 양국 간의 교류 협력 기반이 마련되기 때문에 다른 나라에 비해 더욱 빠르고 편안하게 中國市場에 진입할 수 있다고 여겨진다.

## 2) 加速化發展段階 (1992~1996 년)

1992 년 중국정부는 의욕적으로 시장지향 경제개혁을 실시하였다. 그에 따라 市場開放이 이루어지고 연안 개방도시를 중심으로 구매력이 상승하여 저렴하고 새로운 외국제품에 대한 수요가 증가하였다. 1992 년 2 월 鄧小平의 南巡講話 이후 중국의 대외개방은 새로운 국면에 접어들었고, 조정되었고 수입시장에도 큰 변화가 일기 시작하였다. 이로써 외국 기업의 진출이 본격화하였으며, 당해 연도 외국인 직접투자 유입액은 110 억 달러를 기록하였다.<sup>5</sup> 같은 해 8 월 한·중 양국은 외교관계를 수립함에 따라 인건비의 절감 및 높은 이익의 창출을 위해 한국기업의 對中國 투자는 급증하였다.

한국기업들의 對中國 투자는 1993 년 중국정부가 外國人投資法을 제정한 다음에 본격적으로 증가하기 시작하였다. 이후 한국의 전체 해외투자에 對中國 투자는 급증하는 추세를 보였다. 특히 한국기업의 山東省 투자 금액과 건수가 상당히 늘어났다. 1992 년 한국의 山東省 투자는 188 건, 계약 금액은 1 억 3,000 만 달러에 달하였다. 한국은 山東省의 4 대 투자국으

---

<sup>5</sup> 中國國務院發展研究中心, 〈World Bank〉, 1997, p.20.

로 부상하였으며, 교역규모 또한 급증세를 나타내 중국의 3 대 수출시장이 되었다. 이 기간에 걸쳐 중국은 한국의 주요 해외투자 대상국으로 떠올랐다.

1992~1996 년 韓中修交를 맺기 이전에 이미 수출을 통해 中國市場을 파악한 많은 한국의 중소기업들은 현지 생산으로 전략을 전환하여 中國市場에서의 경쟁력 강화를 위한 계획을 수립하였다. 투자액과 투자 건수는 지속해서 증가한 것으로 나타났다([ 표 2-1 ] 참조). 이 기간에, 한·중 양국의 경제적 교류가 활발히 이루어졌으며, 한국의 전체 해외투자 중 중국의 비중이 해가 지날수록 점점 증가하는 것으로 나타났다. 이와 같은 한국의 대중국 투자 패턴을 볼 때, 투자의 가속화 단계라고 볼 수 있다. 이 시기의 투자 건수와 금액을 비교해 보면, 중국은 이미 한국의 주요 해외투자 대상국으로 떠오르고 있었다.<sup>6</sup>

[ 표 2-1 ] 에서 보듯이, 한국기업의 對中國 투자는 초기 진입 단계를 거쳐서 투자가속화 단계에 이르러 총 투자금액은 28 억 달러에 달하였으며, 건당 투자금액도 꾸준히 증가하였다. 투자금액을 보면, 1992 년에는 1 억 4,000 만 달러에 불과하였으나, 1996 년에는 6 배 이상의 9 억 달러에 달하였다. 이는 연 평균 30.4%의 높은 증가율이었다.

### 3) 發展鈍化段階 (1997~2001)

1997 년 아시아 금융위기의 영향으로 한국도 금융위기에 빠져 IMF 의

---

<sup>6</sup> 경기개발연구원, 《산동성 진출한국기업을 통한 경기도와 산동성 간의 교류협력 활성 방안》, IV. P.31.

구제금융을 받았다. 이로 인해 한국 국내에서도 많은 기업이 자금의 부족으로 인해 경영에 애로를 겪었다. [ 표 2-2 ] 에서 보듯이, 1997~2001 년 한국기업의 對中國 투자도 큰 폭의 감소세를 보이는데, 투자액으로는 9 억 달러(1996 년)에서 6 억 5,000 만 달러(2001 년)로 38%나 급락하였다. 2001 년의 투자 건수는 1996 년에 비해 증가하였으나 금액 면에서는 1996 년의 9 억 달러보다 대폭 줄어들었다. 1997~2001 년의 투자현황을 분석해 보면, IMF 금융위기를 맞이하면서 한국기업의 對中國 진출이 다소 둔화하였음을 알 수 있다. 하지만 이러한 하락세를 보이는 상황은 오랫동안 유지하지 않았다. IMF 금융위기를 벗어나면서 한국 기업의 중국 진출이 회복세를 나타내기 시작해 2002 년 對中國 투자금액은 11 억 달러로 증가하였다. 이는 2001 년에 비해 69%에 달하는 높은 증가율이었다.

#### 4) 大規模成長段階 (2002~2007)

IMF 금융위기 이후 감소했던 對中國 투자는 건수와 규모 면에서 꾸준한 증가세를 보였다. 2001 년 중국의 WTO 가입에 따라 2002 년 한국의 對中國 투자의 열기는 더욱 뜨거워 시작하였다. 對中國 투자는 2002 년부터 급증하였고 2007 년까지 투자금액이나 건수가 지속적 증가하여 절정기를 맞이하였다. 이는 IMF 금융위기 이전에 중국에 초기 진출하였던 기업들 중 성공한 기업들의 재투자와 중국에 대한 투자학습을 마친 기업들이 본격적으로 진출하였기 때문이다. 2002 년 말까지 총 투자 누계 기준으로 중

국은 미국 다음으로 한국의 제 2 투자 대상국의 지위를 유지하였다.<sup>7</sup> [ 표 2-1 ] 에서 보는 바와 같이, 2002 년부터 5 년 동안 對中國 투자 건수는 해마다 1,000 건을 넘었다. 2006 년에는 2,395 건으로 최고치에 달하였다가 나타났다고, 금액에서는 1999 년 3 억 4,800 만 달러로 최저로 2002 년부터 11 억 달러로 외환위기 이전 수준으로 회복하였다. 그 후 꾸준한 증가가 지속하였는데 해마다 10 억 달러 이상의 규모였다. 건당 평균 투자 규모는 외환위기 이후 지속적인 감소세를 보이고 있으나, 2002 년부터는 2001 년의 60 만 달러 수준의 최저에서 78 만 달러 수준으로 증가세를 보였다. 이 시기에 전체 해외투자에서 對中國 투자의 비중은 건수에서는 2003 년 61.3%, 금액에서는 2005 년 40.3%로 각각 최고에 도달하였다. 해외투자 중 중국이 차지하는 비중은 [ 표 2-1 ] 에서는 1988 년에 매우 적었지만, 다음 해부터 꾸준히 증가하여 2005 년까지 한국의 총 해외투자에서 對中國 투자가 차지하는 비중은 투자 건수와 금액에서 해마다 증가하였다. 이 기간에 한국기업의 가속화였을 뿐 아니라, 질적 수준 또한 높아지고, 폭넓은 영역으로 발전하는 등, 전면적인 협력 관계로 발전하였다.

그러나 2006 년부터 총 해외투자에서 對中國 투자의 비중이 하락하였다. [표 2-1]에서 보듯이 총 해외투자에서 중국이 차지하는 비중은 2005 년 40%에서 2006 년 30%로 2005 년을 정점으로 점차 감소하는 추세를 보였다. 2007 년도 한국의 對中國 투자는 2,222 건, 54 억 8,300 만 달러로 투자액은 전년 대비 59.5% 증가하였으나, 건수는 7.2% 감소하였다. 전체 해외투자에서

---

<sup>7</sup> 한국수출입은행, 〈한국의 대중국 투자 증가세 지속〉, 해외경제연구소, 2003. 3.14. P.5.

중국이 차지하는 금액과 건수의 비중은 각각 24.7%와 39%로 전년 대비 각각 4.9% 포인트, 6.7% 포인트 감소하였다. 2007 년 이후, 한국 기업들은 對中國 투자환경의 악화 및 임금상승과 같은 요인으로 인해 투자의 다변화를 적극 추진하였다.

##### 5) 持續恢復階段 (2008~2011)

[표 2-1]에서 보는 바와 같이 2008 년 세계 금융위기로 인해 한국기업의 對中國 투자는 1,354 건, 38 억 1,600 만 달러로 전년 대비 건수 -39%, 금액 -30.4%라는 큰 폭의 감소세를 보였다. 이는 한국기업들이 중국의 투자환경 및 세계경기의 변동에 민감하게 반응하였음을 보여준다. 또한, 성장이 정체되거나 현금 유동성이 악화된 기업 중 상당히 많은 수가 실패하고 돌아왔다고 보인다.

[표 2-1]에서 보듯이 2008 년 對中國 투자 건수와 금액의 전체 해외투자에서 차지하는 비중은 각각 33.6%, 16.0%로 전년대비 35% 포인트, 14% 포인트 감소하였다. 전체 해외투자 금액은 2007 년과 비슷함에도 불구하고(2007 년 222 억 달러, 2008 년 238 억 달러), 중국은 비중이 줄어들었는데, 이는 중국의 인건비 상승, 勞動集約型產業에 대한 우대정책 철폐 등 투자환경 악화, 위안화 환율 절상, 세계금융위기에 따른 투자 위축 등이 복합적으로 작용한 결과였다. 2008 년부터 ‘企業所得稅減免’ 등의 우대 혜택이 폐

지됨에 따라 미국이 중국을 제치고 한국 제 1의 투자국으로 부상하였다.<sup>8</sup>

세계 금융위기로 인해 對中國 투자가 큰 폭으로 감소하였으나 2010 년 부터 다시 투자가 지속해서 증가하여 투자 금액은 36 억 2,000 만 달러, 건 수는 930 건을 기록하여 지난해보다 각각 73.7%, 20.0% 증가하였다. 2011 년 건당 투자금액은 416 만 달러로 최고 수준으로 기록하고 있다. 이는 한국기업들이 중국을 생산기지에서 판매시장으로 간주하면서 대규모 투자를 실행하고 있기 때문이다. 2010 년 제조업, 금융 및 보험업의 투자 회복 등에 힘입어 한국의 對中國 투자 금액 및 건수가 전년 대비 증가한 다음에 하였으며, 2011 년 현재 한국의 對中國 투자는 총 해외투자에서 건수, 금액 면에서 각각 1 위와 2 위에 차지하고 있다.

## 2. 주요 부문별 對中國 투자현황 및 특징

### 가. 지역별 對中國 투자현황

지금까지 한국의 對中國 투자의 시기별 현황 및 특징에 대해 개괄적으로 살펴보았다. 다음으로 한국기업의 對中國 투자 지역별 현황(부록[표 2-2], [표 2-3] 참조)을 살펴본다. 2007 년 말 누계 기준으로는 한국 기업의 진출이 가장 많았던 山東省은 2004 년 최고 833 건을 기록한 다음에 2008 년 333

---

<sup>8</sup> 한국수출입은행, 〈08 년 우리기업의 대중국 직접투자 동향과 시사점〉, 해외경제연구소 동북아팀, p.1.

건, 2009 년 173 건으로 다소 둔화하였다. 2006~2007 년 연속 2 년간 금액기준으로는 江蘇省이 1 억 1,121 만 달러로 1 위를 차지하였으며, 그다음 山東省, 北京市, 天津市 순으로 투자가 이루어졌다. 2008 년 투자 건수 기준으로 山東省은 제 1 위를 회복하였으나, 투자 건수 면에서는 2007 년 726 건의 투자에 비해 심하게 감소하였다. 2011 년에 따라 山東省의 靑島, 威海 등, 중소기업이 주로 진출하는 지역이 투자감소의 큰 영향을 받았다. 금액기준으로 2008 년 금융위기를 맞아 江蘇省, 北京市, 天津市로의 투자가 각각 전년보다 66.5%, 37.9%, 31.9% 심하게 감소한 반면, 遼寧省으로의 투자는 오히려 8.2% 증가하였다.

2009 년 금액 기준으로 투자 가장 많았던 지역은 吉林省, 江西省, 山東省, 遼寧省 순이었다. 이는 여전히 동부 연해 지역이 중심을 이루고 중서부지역 투자는 미미한 수준임을 보여준다. 그에 비해 중서부 지역 투자금액 비중은 2.5%에 불과하였다. 2010 년 지역별 투자액에서는 특히 吉林省이 지난해 같은 기간보다 17 배로 증가 3 억 2,700 만 달러로 최대 투자 지역으로 급부상하였다. 吉林省의 투자 규모가 대폭 증가한 것은 하나은행의 중국 吉林銀行에 대한 지분투자(3 억 1,600 만 달러, 지분을 18%)때문이었다. 투자 건수 기준으로는 山東省에 대한 투자가 688 건으로 가장 많았고 그다음 江蘇省, 上海市, 北京市가 각각 359 건, 346 건, 235 건의 순이었다. 투자금액 기준으로는 전체 투자 지역 중 江蘇省이 753 백만 달러, 山東省이 679 백만 달러이며, 이 두 지역은 전체 투자액의 1, 2 위로 비교적 큰 비중을 차지하였다. 그다음에 遼寧省이 279 백만 달러, 天津市이 275 백만



달려였다. 한국의 遼寧省에 대한 투자는 특히 瀋陽市로 집중되었다. 瀋陽市에 대한 한국 기업의 투자는 12 만 명에 달하는 조선족 사회를 배경으로 하며, 대기업은 물론이고 중소기업도 많이 진출하고 있다.<sup>9</sup>

[표 2-1] 대중국 투자의 연도별 추이 (단위: 건, 백만 달러)

지역	구분	~1991	92	93	94	95	96	97	98	99	00	누계
山東省	금액	25	49	88	204	291	241	139	179	62	204	1482
	건수	28	69	107	208	208	224	197	85	185	298	1609
遼寧省	금액	12	16	44	59	75	125	81	29	32	60	533
	건수	23	33	77	189	157	153	116	36	79	111	974
江蘇省	금액	5	5	18	57	90	83	131	75	49	75	588
	건수	5	6	18	41	33	35	38	15	30	39	260
北京市	금액	3	27	14	31	70	99	39	31	36	67	417
	건수	10	6	26	66	46	32	23	12	14	46	281
天津市	금액	4	8	24	108	85	102	42	68	57	56	554
	건수	6	18	49	91	77	60	68	26	16	66	477
廣東省	금액	4	9	12	26	21	33	19	76	2	7	209
	건수	6	7	10	19	17	10	14	5	5	18	111
上海市	금액	0	5	5	34	98	107	127	32	39	14	461
	건수	0	5	9	22	29	31	23	12	16	29	176
浙江省	금액	2	1	1	2	10	9	50	62	9	21	167
	건수	1	2	2	10	17	23	11	9	14	22	111
吉林省	금액	1	3	14	25	38	35	18	5	17	9	165
	건수	6	11	30	88	81	87	76	31	68	72	550

출처: <우리나라의 대중국 직접투자 동향> (2008~2011년), 해외경제연구소 동북아팀;  
 <우리나라 중국 투자 20년의 명암과 향후 과제>, 해외경제연구소 해외투자분석팀,  
 한국수출입은행, 2012.6.

<sup>9</sup> 國家統計局, 《中國經濟普查年鑒 2010》, 中國統計出版社, 2010.

## 나. 업종별 對中國 투자현황

한국기업들의 對中國 직접투자의 업종별 구성을 보면(부록[표 2-4]), 초기부터 제조업 부문이 가장 큰 비중을 차지하였다. 비제조업 부문이 또한 증가세를 보였지만 여전히 제조업 부문에 중점이 두어져 있었다. 이는 한국기업들의 초기 對中國 투자 주로 勞動集約型産業을 위주로 했기 때문이다. 제조업 부문에 대한 투자액은 2007 년 3,755 만 달러로 최고점에 달했고, 이후 점차 감소하는 추세를 보인다. 투자는 제조업 이외의 분야로도 확대되었다. 특히, 도·소매업으로의 투자는 할인점, 대형할인점 등의 투자에 힘입어 많이 증가하였다. 그럼에도 2008 년 제조업 부문에 대한 투자는 66.8%까지 낮아졌지만, 여전히 對中國 투자의 주축을 이루고 있다.

비제조업 부문에서는 금융보험업이 2007 년 12.5%로 가장 큰 비중을 차지하다가 금융위기의 큰 충격으로 인하여 2008~2009 년 대폭 하락하였다. 2010 년부터 금융 및 보험업에 대한 투자는 하나은행의 吉林銀行 지분투자로 급증하였다. 도·소매업으로의 투자는 할인점 등의 투자에 힘입어 많이 증가하였다. 2008 년 투자금액은 531 백만 달러로 전년대비 2.6 배 증가하였다. 2009 년 제조업에 이어 2 위를 차지하였던 도매 및 소매업은 2010 년에도 투자금액이 소폭 증가하였다. 2008~2010 년 중국에 진출하는 한국기업의 업종별 평균 투자 비중으로 보면, 제조업 부문은 82%에 압도적인 비중을 차지하였으며, 숙박·음식업, 서비스업 포함된 기타 제조업, 도·소매업, 금융보험업, 건설업 등 비제조업 부문이 각각 7.6%, 6.73% , 3.53%, 2.5%에

차지하는 순이었다.

이상 對中國 투자의 업종별 구성을 살펴보았다. 제조업 부문별 투자현황(부록[표 2-5]참조)을 보면 勞動集約型 분야로의 투자는 줄어드는 가운데 전자통신, 자동차 관련, 기계장비 등 技術集約型 분야로의 투자가 많이 이루어지고 있다.

## 다. 규모별 현황

1988 년부터 2011 년까지 對中國 투자의 기업 규모별 현황을 살펴 보면(부록 표[2-6]), 대기업과 중소기업의 투자금액이 모두 매년 높아지다가 IMF 금융위기 시기에 감소하였으며 이후 2001 년부터 다시 증가세를 나타냈다.

투자규모의 연도별 추이를 보면, 2002 년 한국기업들의 對中國 투자 건당 평균 투자규모는 78 만 달러로서 159 만 달러의 절반에도 못 미치는 수준이다. 이는 對中國 투자가 개방 지연에 따른 시장진입 제한 등으로 제약을 받았기 때문으로 풀이된다. 또한, 전년도 중국의 WTO 가입 등으로 한국의 對中國 투자액은 중소기업의 경우 건당 투자규모가 전년의 30 만 달러에서 38 만 달러로 소폭 확대되었지만 대기업은 1,531 만 달러에서 1,194 만 달러로 축소되었다. 이와 같은 결과는 중소기업의 경우 한국 국내 생산 환경의 악화에 따라 불가피하게 생산기지를 중국으로 이전하였지만, 대기업은 세계경제 침체로 투자를 신중히 한 데 기인하는 것으로 풀이된다. 한편, 세계 각국의 대중국 건당 평균 투자규모는 2002 년 말 현재 105 만 달

러로 한국의 투자규모보다 다소 크다. 2008 년 세계금융위기 발생과 중국의 새로운 勞動契約法 등 환경의 변화로 인해 투자금액은 다시 감소세를 보이기 시작하였다. 투자 건수에서는 한결같이 중소기업의 對中國 투자가 월등히 많은 것으로 나타났지만 1998 년 전후와 2008 년부터 투자 건수도 감소세를 보이고 있다.

기업 규모별 투자금액을 보면, 대기업의 건당 투자금액은 평균 1,489 만 달러지만, 중소기업은 89 만 달러에 불과하다. 대기업의 투자는 중소기업보다 16 배나 많은 큰 것으로 나타났다. 대기업의 경우 중국 내수시장을 상대로 한 투자를 하였기 때문에 건당 투자액이 높은 반면, 많은 수의 중소기업들은 중국을 생산기지로 활용하는 경우가 많음을 보여주는 결과라고 할 수 있다.

2010 년부터 대기업과 중소기업 모두 투자액이 급증하였다. 투자액은 전년대비 큰 폭으로 증가하여 각각 26 억 3,000 만 달러(전년 대비 56.2% 증가), 3 억 2,300 만 달러(전년 대비 55.0% 증가)를 기록하였다. 2011 년 대기업과 중소기업의 건당 투자액은 전년 동기 대비 각각 3.7%, 7.5% 증가하였다. 투자액의 비중은 2010 년과 2011 년에 비슷하게 나타났으며, 지속적인 증가세를 보인다. 2010 년에 대기업과 중소기업 모두 투자액이 전년 동기 대비 급증하였고, 대기업은 26 억 3,000 달러를 기록하며, 전년대비 97.7%로 대폭 증가하였다. 중소기업은 9 억 달러를 기록하였으며, 전년 대비 20% 증가하였다.

## IV. 中國市場 진출한 한국중소기업 사례연구

중소기업의 투자수익을 제고하기 위한 방안을 모색하기 위해 실력이 뛰어난 기업과 저조한 기업을 나누고, 그것을 다시 勞動集約型 일반 제조업과 技術集約型 첨단 제조업을 구분하여 성공사례와 실패사례를 선별하여 분석하였다.

### 1. 성공사례

#### 가. 勞動集約型產業

##### 1) 無錫天天文化用品有限公司

무석천천문화유한공사<sup>10</sup>는 2003 년 170 만 달러의 자본금으로 江蘇省 無錫市에서 설립되었다. 사업업종은 크레파스, 연필깎이 등 문구용품이다. 투자방식은 잔액 독자진출이다.

무석천천문화유한공사가 속한 중국의 문구용품시장은 세계적 기업과 중국기업의 경쟁이 치열하다. 중국에 진출한 한국기업의 경우에는 타깃 시

---

<sup>10</sup> 회사 홈페이지(<http://www.titi.co.kr>); (<http://titi.jiaomai.com>). 상하이 KBC 자료.

江蘇省統計局, 《開發區投資環評江蘇“領頭”》, 中國統計出版社, 2011.

장으로의 및 진출 전략이 업체마다 다른 편이며, 현재 대부분 어려움을 겪고 있다. 무석천천문화유한공사는 2003 년 無錫市の 위성도시인 江陰市 霞客鎮에 입주했다. 진출 당시 인프라가 우수한 上海市를 염두에 두었으나 비용이 너무 많이 들어 고민하던 차에 지인의 소개로 無錫市를 선택하였다. 일반적으로 외자 기업은 개발구에 입주하는데, 무석천천문화유한공사는 개발구가 아닌 진(鎮)에 입주한 것이 특징적이다. 무석천천문화유한공사는 개발구가 주민 거주지에서 동떨어져 있기 때문에 오히려 인력 접근성 면에서는 霞客鎮이 더 유리하다고 평가하고 있다. 또한, 입주 당시 霞客鎮 정부에서 5 년간의 법인세 감면 혜택과 함께 부동산세를 감해 주었다. 천천문화유한공사는 무석공장에서 크레파스, 연필깎이 등 10 여 종의 문구용품을 생산하고 있으며, 한국 국내 모기업인 (주)티티경인 유일의 해외공장으로서 사무 중심인 본사와는 달리 생산을 위주로 한다. 처음부터 중국 내수시장도 염두에 두고 독자적으로 진출한 사례지만, 아직은 중국 내수가 전체 매출의 5% 미만을 차지하며, 나머지 95%는 한국을 위시한 세계 40 개국으로의 수출이다. 중국의 문구용품시장은 매년 15% 이상 성장하고 있으며, 무석천천문화유한공사는 중국 내수시장 공략을 위해 현재 까르푸에 PB(Private Brand)상품으로 납품하고 있지만 아직 철저한 내수 위주의 영업은 하지 않고 있다. 이에 따라 중국에서의 브랜드 인지도는 미미한 수준이다.

무석천천문화유한공사가 벤치마킹하고 있는 대상은 독일의 파버카스텔이다. 파버카스텔은 유럽으로 생산하고, 중국 내수를 타깃으로 하는 제품

은 직접 제조 판매하고 있다. 파버카스텔은 중국시장의 기준이 미국이나 유럽보다 낮으므로 중국 측 품질규정에 맞는 정도의 제품을 출시하고 있다. 한편 최근 無錫天天을 추격하고 있는 업체는 중국의 晟光이다. 晟光은 한국 모닝글로리와 합자했다가 독립한 회사로, 가격이 無錫天天보다 저렴하다는 강점이 있다. 그러나 품질이나 신제품 개발에서는 無錫天天이 아직은 우위에 있다. 일례로 12 색 크레파스의 가격이 無錫天天은 10 위안인데 晟光 등은 7 위안 수준으로 큰 차이가 나지 않는다. 또한, 어린이용품이라는 특징을 충분히 살려 ‘無錫天天의 제품은 먹어도 상품’이라는 품질과 안전성을 적극 홍보한다면 유럽계든 중국계든 어떤 업체와의 경쟁에도 승산이 있다고 無錫天天 관계자는 자평한다. 즉 국제적 대기업들은 최근 중국시장만을 대상으로 하여 중국 기준에 맞춘 중국제품을 제작하고 있지만, 無錫天天은 낮은 중국 기준이 아닌 그보다 높은 유럽 기준에 맞춰 제작한 우수한 제품이라는 사실을 강조하고 있다.

평상시 대부분 업무의 의사결정권은 자회사가 갖고 있다. 진출 초기에는 중국에 대한 이해 부족으로 본사와 자회사 간에 다소 문제가 있었으나, 최근에는 중국어가 가능하고 중국문화를 이해하며 생산부문도 잘 아는 책임자가 주도하여 제품개발을 하기도 하는데, 제품개발 중 70%가량은 無錫天天에서 하고 있다. 일례로 젤크레용이나 비즈 왁스크레용처럼 無錫天天에서 개발해 세계 시장에서 히트한 상품도 있다. 마케팅 전략의 약 60%는 無錫天天에서 직접 수립해 본사에 제안한다.

중국기업 간의 네트워킹에 대해서는 구체적으로 알지 못하지만, 中國文

具協會 등을 통해 교류하는 것으로 알려졌다. 그러나 중국기업들과의 네트워킹 필요성을 못 느끼며, 오히려 기술유출을 우려해 될 수 있는 대로 중국기업과의 접촉을 최소화하는 것이 바람직하다고 판단된다.

중국정부와 좋은 관계를 유지하는 것이 매우 중요하므로 無錫天天은 無錫市の 세무국, 상품검사국(수출품 검사), 海關, 상무국 및 霞客鎮 정부 관계자 등과 자주 만남을 갖고 있다. 특히 霞客鎮 정부는 외자 기업에 매우 우호적이어서 입주 당시 토지를 먼저 수용한 후 無錫天天에 저렴하게 넘겨주었다. 중국정부는 현재 외자 기업과 국내 기업을 동등하게 대우하고 있다.

## 2) 好食多經貿有限公司

好食多經貿유한공사<sup>11</sup>는 2011 년 1 월 20 일 廣東省 揭陽市에 설립하게 되었다. 중국 시장 진출 초기에는 식품문화 등이 한국과 다른 점이 많고, 중국 측 파트너와의 관계가 원활하지 않아 애로사항이 많았다. 그러나 이런 시행착오를 거쳐 빠른 속도로 성장하고 있다. 시장개척 과정에서 파트너와 많은 갈등을 빚었지만 이를 극복하여 合資로 운영하고 있다. 종업원은 500 명이고 최고 경영자는 해외 경험이 풍부한 중국 북경 법인장 출신이 임명되었다. 好食多經貿유한공사는 중국 廣東에 전체 생산 시스템을 구축하였다. 현재 판매중인 ‘HOSD’, ‘OHOYA’, ‘ANOSSH’, ‘小貓人’ 대표적인

---

<sup>11</sup> 회사 홈페이지(<http://hostfoods.58food.com>); KOTRA 상하이무역관 기업정보.



과자 외에 각종 비스킷, 사탕의 종류는 50 가지인데, 모두 廣東에서 생산 및 판매하고 있다. 好食多에서 판매되는 제품은 중국 소비자들의 입맛을 사로잡으며 점점 깊숙이 다가가고 있다. 이런 이유로 好食多에서 생산된 과자는 연간 높은 성장률을 보일 수 있다. 장치산업으로서 설비는 한국에서 가져왔고, 好食多 특유의 기술력을 보유하고 있다. 현금으로만 판매하기 때문에 자금은 풍부하다고 할 수 있다. 다양한 마케팅 전략을 수행하기 위해, 한국 식품 문화를 전달한다는 인식하에 중국직원들에게 한식과 문화의 개념, 의미 등에 대한 교육을 실시했다. 食品研發中心(host center)자동 생산설비를 갖춘 장치산업으로서 인건비 부담이 크지 않고 한국 식품 및 문화에 대한 선입견이 없는 좋은 환경에서 현지 종업원들을 적절하게 관리하고 있다.

好食多유한공사는 한국에서 판매하는 제품과 같은 고소한 맛을 유지하면서 중국의 다른 식품과 차별화된 전략을 채택한다. 好食多유한공사는 그의 고유 브랜드(‘小貓人’, ‘HOSDO’系列瑞士卷蛋糕, 韓式夾層蛋糕, 手工牛軋糖, 巧克力脆司干蛋糕, 牛奶棒, 口袋餅, 炭燒椰蓉餅, 果仁布朗尼脆餅)로 中國市場을 개척하였으며, 경쟁회사 제품보다 가격이 3~4 배나 높음에도 불구하고 강력한 브랜드 자산을 보유하고 있다. 기본적으로 한국 제품과 한국 맛을 내세우고 가격 경쟁을 피하면서 독보적인 시장 확보를 할 수 있는 역량을 갖추다. 또한, 소비자의 요구에 맞추어 제품을 다양화하는 역량을 지니고 있으며, 중국 내수 시장을 개척하는 마케팅 능력을 갖추고 있다. 거의 모든 원료를 중국에서 구매하고, 생산제품 전량을 中國市場에 판

매할 정도로 현지화 능력을 갖추고 있다. 인재와 부품의 현지화 능력을 갖추고 있으므로 기업 이미지의 전파와 인지도에도 적잖은 도움을 가져왔다. 이는 중국 소비자들에게 한국식 과자를 알린 기회로 제공되어 소비자들에게 좋은 감정과 깊은 인상을 남기게 되었다.

## 나. 技術集約型產業

### 1) JW 機電公司

JW 機電公司<sup>12</sup>는 1981 년에 한국에서 설립된 PCM, 모터, 플라스틱마그네트 및 PTC 등 정밀전자부품 업체다. 중국에 진출한 전자제품 제조업체들에게 한국에서 제조한 부품을 납품하는데 따르는 물류비용을 줄이고, 중국의 저임금 노동력을 활용하여 원가경쟁력을 확보하기 위해 1995 년 3 월 天津에 진출하였다. 이외에도 2003 년 중국 廣東省 惠州에 자회사를 설립하였다.<sup>13</sup>

JW 機電公司은 235 만 달러의 자본금으로 山東省 泰安市에 투자를 시작하고 종업원 수는 초기 200 명에서 1,500 명으로 증가한다. 그중 본사 주재원은 17 명 가량이다. 나머지 인원은 현지 인원으로 충당되어 있으며 기본적인 운영 시스템은 한국 내와 똑같이 적용된다. 효율적인 중국종업원 관리를 위해 필요 인력을 충분히 확보할 수 있었고, 현지 정부지원으로 인력

---

<sup>12</sup> [http://www.chaoquan.gov.cn/E\\_ReadNews.asp?NewsID=566](http://www.chaoquan.gov.cn/E_ReadNews.asp?NewsID=566).

<sup>13</sup> 廣東省統計局, 《廣東統計年鑒 2010》, 中國統計出版社, 2010.

관리에 별다른 어려움이 없다. 또한, 한국에서 제조한 부품을 납품하는데 따르는 물류비용을 줄이고, 중국의 저임금 노동력을 활용하여 원가 경쟁력을 확보할 수 있었다. 따라서 제품의 품질을 지속해서 유지하게 시키는 것을 이룰 수 있었고 투자성과 및 만족도는 매우 높다. JW 機電公司의 중국 진출 성공된 요인은 첫째 판매선 다각화와 생산품목 다각화이다. JW 機電公司는 정밀전자부품 분야에서 세계적인 기술력을 갖고 있으며, 협력업체로 진출하여 판매선을 확보하게 되었다. 생산은 본사에서 핵심소재를 수입하여 모터와 PCM 등을 제조한다. 판매는 생산물량의 약 50~70%를 본사에 수출하고, 나머지는 중국 山東에 있는 한국전자업체들 및 중국 업체들에게 납품하고 있다. 주요 거래인 한국 대기업 계열사 납품업체들이 천진에 투자하면서 협력업체로 동반 진출하게 되었다. JW 機電公司는 지속적인 원가 절감 노력을 바탕으로 원가 경쟁력을 확보하고 1 개 발주기업만 바라보고 진출한 것이 아니므로 판매선을 다변화하였으며, 2~3 년후를 내다보고 본사 기술이전을 바탕으로 생산품목을 다각화하고 있다. 세계적인 대기업에 납품하기 때문에 외상 매출금 회수에는 문제가 없었다.

둘째, 기업 특유의 역량을 활용하고 있는데, 독점적 원천 기술 확보하고 있다. 본사는 전자산업대상, 벤처기업대상, 기술연구소 대상, 중소기업 기술 혁신상, 5 천만 불 수출탑 등을 수상하고, PCM 과 PTC 제품 등이 세계 일류 상품에 설정될 정도로 기술 개발력이 뛰어나다.

셋째, 노무관리에서 노사분쟁 등을 미리 방지하기 위해 직원복지 향상, 동호회 운영, 생일잔치, 회식, 한국어 교육 및 한국 본사 연수 등 다양한

활동하여 복지를 향상하고 임금을 인상하고 있다. 정기적인 워크숍과 회식 등을 통한 주재원과 현지인 사이의 관계개선, 인센티브 적용을 통한 생산성 제고, 목표달성 유도를 위한 장려금과 선물 지급 등을 바탕으로 노사관계를 개선하고 중국인 직원들의 업무능력을 향상하고 있다. 중국인 직원은 입사를 시작하여 차후 주임, 대리, 과장, 차장, 부장의 수준으로 승진하게 되며 다양한 승진 제도와 보상제도, 경력개발 제도, 복리 후생 제도를 갖추고 있다.

## 2) 熱特龍電子有限公司

### 1. 회사개요

熱特龍전자유한사<sup>14</sup>는 2005 년 蘇州에서 설립하게 되었다. 등록자본금은 20 만 달러이고 종업 원수는 120 명이다. 업종은 반도체 재료이며, 투자는 전액 단독 출자이다. 생산량 및 매출액은 2011 년 전년 대비 30% 성장하고 있다.

### 2. 성공요인

熱特龍이 다루는 품목은 반도체 재료이다. 이는 일종의 온도센서로 냉장고, 전자레인지, 에어컨 등 전자식 가전제품 일체에 사용된다. 현재 중국

---

<sup>14</sup> 회사 홈페이지([www.lattron.com](http://www.lattron.com)); 상하이 KBC 자료.

사업부는 시장조사, 생산, 마케팅, 판매이며, R&D는 한국 본사에서 전담하고 있다. 熱特龍은 내수 위주로 영업하고 있어 총 매출의 60~70%가 중국 전역으로 판매되고 있다. 나머지 30~40%는 한국 본사로 대부분 수출되고 일부는 대만, 홍콩으로도 수출되고 있다. 경쟁업체는 대만회사 정도이며, 기술 및 가격 경쟁력은 일본, 한국, 대만, 중국 순으로 자체 평가하고 있다. 즉 한국은 일본의 90% 기술 수준과 80% 가격을 보유하고 있어 경쟁력이 충분하며, 대만은 기술 수준은 일본의 80~90%이지만 가격이 한국보다 높아 한국이 더 유리하다. 이에 비해 중국은 아직 기술 수준이 많이 뒤처진다. 결국, 熱特龍의 경쟁력은 영업력과 기술력이다. 경영 의사 결정 권한의 상당 부분이 熱特龍의 總經理에게 위임되어 있으며, 본사의 中國市場에 대한 지식부족으로 인해 초반에 다소 간의 문제가 있었다. 제품개발은 전적으로 본사에 의존하고 있으며, 본사에서는 100명 규모의 R&D 능력을 갖추고 있다. 그러나 마케팅만큼은 熱特龍에서 독립적으로 수행하고 있다. 熱特龍의 현장업무는 주로 육체적인 힘이 크게 필요하지 않고 섬세함을 요구하기 때문에 현장직의 90%가 여성이다. 전자부품업계에서는 이직률이 매우 높으므로 이를 최대한 방지하기 위해 채용조건으로 기혼 여성이면서 자녀가 5세 이상인 현지 戶口所持者를 내걸고 있다. 동종업계의 중국기업에 대해서는 큰 관심이 없다. 蘇州工業園區의 공무원들은 서비스가 훌륭하고, 중국기업과 차별대우하거나 반대로 특혜를 제공하지 않는다. 여기에는 熱特龍이 蘇州工業園區에 입주한 삼성 등 세계적 기업에 비해서 지극히 작은 규모의 중소기업이기 때문에 단지 측에서는 熱特龍에까지 신경 쓸

필요를 못 느끼는 것보다 관계가 있다.

## 2. 실패사례

중국에 진출할 때 중요한 것은 대외적인 업무를 해결하는 능력이라는 것을 잊어서는 안 된다. 아무리 기술력이 있고 자금력이 있는 업체라도 관리를 제대로 하지 못해서 철수한 기업을 자주 본다. 중국에서 사업하려면 그 분야의 기술관리자는 중국어를 할 수 있으며 무역과 회계업무를 관장할 수 있는 직원은 필수이다. 이런 조건을 충족하지 않고 무작정 덤벼다가 실패한 사례는 아주 많다. 그리고 주거래 업체만 의존해서는 안 되며, 사전에 준비를 철저히 한 후에 투자해야 할 것이다.

### 가. 勞動集約型產業

#### 1) 雅思床褥家具有限公司

##### 1. 회사개요 및 진출동기와 배경

雅思床褥家具유한공사<sup>15</sup>는 1993 년 廣東省의 廣東市 黃浦區에서 설립되

---

<sup>15</sup> 회사 홈페이지(<http://acebedgd.cn.china.cn>; <http://acebedgd.cn.china.cn>).

었다. 사업 내용은 침대용 매트리스 제조업이다. 종업원은 95 명이고 투자 금액이 380 만 달러이다. 투자형태는 合資투자로서 雅思침대 358 만 달러, 중국 측 22 만 달러이다. 雅思床褥家具유한공사는 중국은 침대 사용이 보편화하여 침대 수요의 기반이 넓은 데다가 높은 경제성장 지속으로 인한 소득수준 향상으로 고급 침대수요가 증대될 것으로 예상하여 중국에 투자하기로 한다.

특히 廣東省은 조기 개방 지역으로 경제발전 속도가 빠르는데다 香港과 인접하여 홍콩인들의 주거 생활에 대한 영향 등으로 다른 지역에 비해 고급 침대 수요가 상대적으로 높은 것으로 판단하여 廣東省을 투자 지역으로 선정한다. 침대산업의 특성상 부피가 커서 운송비용이 많이 들기 때문에 원거리 수출이 쉽지 않다. 매트리스 자체를 한국에서 생산하여 중국에서 판매하는 방식으로는 매출 확대에 한계가 있을 것으로 인식하고 1993 년 진출 초기부터 내수시장을 공략하는데 목표를 두었다. 하지만 中國市場에 대한 두려움 때문에 中國(30%), 香港(30%) 기업과 합작함으로써 위험 분산과 더불어 香港, 新加坡, 澳洲 등 제 3 국 시장으로의 판매도 고려하였다. 법인 설립 시 한국 투자자는 침대생산 경험을 바탕으로 생산을 전담하는 副總經理를, 중국은 내수시장에 대한 이해를 바탕으로 내수판로를 전담하는 副總經理를, 香港은 경영을 총괄하는 總經理를 맡는 방식으로 협의가 이루어졌다. 법인 설립은 韓國, 中國, 香港의 3 개 기업이 합작으로 시작하였다.

## 2. 현지화의 문제

첫째, 고가 브랜드 추구로 시장 규모 작다. 저가 제품은 공급과잉이기 때문에 생존하기 어렵고 브랜드 이미지를 높일 수 없어서 진출 초기부터 고가품 시장을 공략하였으나 고가 시장은 아직 규모가 작아 매출 확대에 한계가 있었다. 가격 면에서 동사가 생산하는 매트리스는 최저 1,100 위안에서 6,000 위안이 넘는 것도 있지만, 중국산 대부분은 300~400 위안에 불과하고, 중국산 가운데 인지도가 있는 제품이 1,100 위안 수준이다. 이와 같은 저가품이 전체 시장의 약 90%를 차지하고 있다. 소비자들의 동사에 대한 브랜드 이미지는 좋은 편이나 가격이 너무 비싸다는 인식을 갖고 있기 때문에 300~400 위안짜리 중국산 매트리스를 쓰다 2~3 년 뒤에 다시 새로 사는 것이 낫다는 생각을 하고 있다. 대리점에서도 제품의 품질보다는 판매량 제고에만 관심을 두고 있다. 동사는 소매가격 1,000 위안짜리를 700 위안에 공급하는 데 반해 중국 기업은 소매가격 800 위안짜리를 300 위안에 공급함으로써 중국기업 제품의 판매마진이 훨씬 높아서 대리점에서는 동사의 것보다는 판매마진이 높은 업체의 제품을 파는 데 주력하고 있다.

둘째, 가격 인하 한계가 있다. 매트리스 생산 원가는 중국과 한국에서 커다란 차이가 없다. 침대 매트리스는 장치 산업적 성격이 강한데다가 중국에서 생산하는 매트리스의 원·부자재 대부분이 수입품이기 때문에 생산 원가 절감에는 한계가 있다. 즉, 매트리스 1 개 생산에 필요한 원·부자재의 97%가 수입품이며, 3%가 중국산이다. 생산적 인원이 37 명이지만 이들 급여는 한국 근로자 2~3 명 정도의 월급에 불과하기때문에 인건비 절감



은 기대할 수 없다. 즉, 근로자 수가 적기 때문에 인건비 절감 효과가 크지 않다. 동사는 원·부자재를 대부분 해외에서 수입하여 생산된 제품을 내수판매하기 때문에 부가가치세와 관세의 추가 부담에 따라 가격 경쟁에서 상대적으로 뒤질 수밖에 없다.

셋째, 제품 확산을 위한 광고비용이 많이 증가하였다. 사업 초기 브랜드 인지도 제고를 위한 매출 확대를 위해서는 외상거래가 불가피한데, 이러한 외상거래는 부실채권 증가의 악순환 과정을 반복할 수밖에 없다. 품질은 우수하나 가격이 비싸므로 중간상인 대리점들이 현금거래에 난색을 보이고 있고, 현금 판매를 위해서는 할인 판매가 불가피하여서 생산·판매 비용보다 수입이 적어 적자상태가 계속된다. 백화점의 경우 팔리는 수량만큼 다음 달에 결제하고 있으며, 대리점은 팔리는 만큼 매월 결제하고 있다. 따라서 매출확대를 위한 제품 인지도 확산, 판매망 확보 등이 필수적이며 이는 판촉활동 비용과 광고비용 증대를 가져온다. 제품 홍보는 대리점 사장들을 호텔로 초빙하여 동사 제품의 시연회를 개최하기도 하고, 각종 전시회 참석, 廣東省 소비자의 주된 시청 매체인 香港 TV 광고, 대리점 간판 설치 등을 하고 있으며, 이러한 광고비용이 투자비용보다 많이 소요된다.

넷째, 영세업체의 난립으로 과당 경쟁상태다. 전국적으로 매트리스 생산업체 수는 정확히 파악되지 않고 있으나 침대·가구산업이 비교적 발달한 廣東省만 해도 1,400 개에 달하는 것으로 추정된다. 매트리스 부문에서 1년 매출이 1억 위안을 넘는 기업이 2~3 개에 불과할 정도로 소규모 영세기업들이 난립한 실정이며 가장 큰 기업이라 할지라도 중국 전역에 대리

점 수가 100 개 이하인 것으로 알려졌다.

다섯째, 매트리스 특성상 운송비용 과다로 시장 개척에 애로가 컸다. 중국시장은 규모는 크나 대도시를 중심으로 지역이 분할되어 있다. 매트리스 운반을 위한 보유 차량의 1 년 유지비(고속도로 통행료, 운반비 등)만 해도 약 3~4 천 위안에 달한다. 운수회사를 통해 운반할 경우 廣州市 黃埔港에서 컨테이너를 이용한 해상운송 혹은 도로를 이용한 육상운송을 활용하는데, 운반비용은 비슷하게 소요되나 해상운송을 할 경우 운반시간을 1/3 정도로 단축할 수 있다. 그러나 컨테이너를 이용한 해상운송은 컨테이너다 운반비를 계산하므로 최저 20 장의 매트리스를 운송할 때에만 이용할 수 있다. 통상 2~3 장의 납품은 육상 운송을 이용한다. 운송비용은 거리에 따라 山東省 青島까지는 장당 80 위안, 遼寧省 瀋陽까지는 장당 100 위안 정도의 비용이 소요된다.

여섯째, 우수 직원의 확보 및 관리의 애로가 크다. 영업 의식을 지닌 숙련된 영업사원을 채용하기가 쉽지 않다. 중국에도 인재는 많으나 대개 IT 업종에 집중되는 경향이 있다. 대학 졸업자가 중소 제조기업에 취직하려고 하지 않기 때문에 우수 인력 확보가 어려운 실정이다. 동사의 廣東省 지역 영업직원 5 명 중 3 명이 3 년 이상 근무하고 있으며, 나머지 2 명은 근무한 지 6 개월 정도에 불과하다. 잦은 변동으로 영업사원 교육에 애로가 있다. 동사에서 일하던 영업사원이 퇴직 후 경쟁기업의 영업사원으로 이직하는 경우도 많다. 사무직의 경우에도 적극적인 사과의 중간 관리자를 확보하기 어렵다. 영업 전략에 따라 경영방침이 하위 직원들에게 잘 전달

되고 이를 잘 추진할 수 있도록 해야 할 뿐만 아니라 스스로 일을 찾아하는 자발적인 업무 추진이 필요하지만, 실제로는 경영진의 업무 지시만을 기다리는 피동적인 경우가 지배적이다. 업무처리 문건이 자발적으로 올라오지 않아 매일 영업회의를 통해 일일이 지시하지만, 그것마저 제대로 실행되지 않다. 외부 고객과 내부 직원이 결탁하여 최종 소비자에게 판매한 후 대리점에 판매한 것처럼 서류를 작성하여 대리점 차액 30%와 현금 결제 우대(5~10%) 등 총 35~40%의 이익을 수취하는 부정 거래가 빈발하고 있다.

## 2) 카페베네

### 1. 기업개요 및 진출동기

카페베네<sup>16</sup>는 국내 매장 수에서 2011 년 3 월에 이미 1 위 기업으로 성장했다. 이에 그치지 않고 2012 년 800 개 이상 매장을 늘리고, 오는 2015 년 무렵에는 1,680 개까지 매장을 확장하겠다는 계획이다. 자본금 10 억 원으로 시작해 2010 년에 매출 1,000 억 원을 달성하였다. 카페베네는 2012 년 4 월 중국 北京市의 望京, 奥林匹克公園, 中関村 등 3 곳에 매장을 동시에 열었다. 카페베네 김선권 대표이사는 중국진출에 선포를 알리고, 카페베네가 토종 상표로서의 저력으로 한국에서와같이 중국에서도 많은 사랑을 받을

---

<sup>16</sup> 회사 홈페이지([www.caffebene.co.kr](http://www.caffebene.co.kr));

네이버 카페(<http://cafe.naver.com/onetwo99/1242>).

수 있는 제품으로 성장하겠다는 목표를 가지고 있다. 中國大陸에 한국 커피문화를 전파할 계획으로 오픈 하는 3 개 매장은 중국 현지인들에게 차별화된 한국 커피 전문점 이미지를 그대로 소개하기 위해 한국과 같은 인테리어를 기준으로 꾸며졌다. 또한, 카페베네의 신선한 커피와 함께 즐길 수 있는 와플과 케이크 등 다양한 메뉴로 중국 젊은이들의 입맛을 사로잡을 계획을 세우고 진출하고 있다. 또한, 카페베네는 한국에서의 매장 운영 비결과 로스팅 기술 등 기본기를 바탕으로 중국 내 커피문화를 새롭게 선도해 3 년 이내 2015 년까지 매장 1,500 개를 돌파하겠다는 계획을 세우고 있다. 한국 국내 대표 카페 프랜차이즈로 불리며 뉴욕과 베이징 등 여러 해외시장에 동시진출을 선언한 카페베네는 중국 진출 초기부터 다소 뼈저리는 모습이다. 지난 7 월에는 중국 민영기업인 ‘중치 그룹(中企集團)’ 과 합자법인 설립하면서 중국진출에 가속도를 냈지만, 중국 진출 3 개월 만에 1 호점인 中關村 점을 폐점한 사실이 알려지면서 큰 충격을 전하고 있다, 중국 진출 처음부터 가맹점 모집으로 인해 말이 많았지만 별 탈 없이 개점하며 안정적인 중국시장 진출을 예감했다. 하지만 가맹점주가 독단적으로 인테리어를 변경하면서 본사와의 마찰로 가맹 계약을 해지하게 됐다. 한국 국내 가맹점 축소에 이어 해외 진출 장벽에 부딪히자 중국진출에 적신호가 켜진 상태다.<sup>17</sup>

## 2. 실패원인

---

<sup>17</sup> ‘카페베네, 국내 커피 프랜차이즈 최초 중국 50 호점 돌파’,포커스신문사, 2013.06.20.

첫째, 중국의 커피문화 및 커피시장의 소비수요가 성숙하지 않다. 전통적으로 차문화가 지배적인 중국에서 커피는 아직 생활 필수적인 대중 음료의 개념이 아니라 고급 소비문화의 상징적인 기호품으로 인식돼 일부 도시 주민에 의해 주로 소비된다. 중국의 대표 포털사이트인 바이두(百度) DB 연구센터의 설문조사에 따르면, 응답자의 58.4%가 커피를 좋아하는 주요 이유로 ‘커피 특유의 쓴맛과 향’을 꼽았고, 브랜드 선호도가 9%, 정신을 맑게 해주기 때문에 좋아한다는 응답이 6.5%, ‘편리해서’가 3.9%를 차지하였다. 응답자 중 6%는 거의 매일 마시고, 38.4%는 자주 마시며, 55.6%는 가끔 마시는 것으로 나타난다. 중국의 연간 1 인당 커피 소비량은 3 컵, 전체 소비량은 3 만~4 만 톤으로 馬來西亞, 泰國 등 東南亞國家가 100 컵이상, 日本이 300 컵에 이르는 것과 비교하면 매우 적은 수준이다. 이처럼 중국의 커피시장은 소비수요가 성숙하지 못한 것으로 보이나, 연간 10~15%의 폭으로 소비량이 증가하고 중국의 거대한 소비인구를 고려했을 때 커피문화의 정착과 함께 발전 잠재력은 상당할 것이다.

둘째, 외국 브랜드는 중국적인 커피제품으로 中國市場의 대부분을 장악한다. 1999 년 처음 중국에 진출한 스타벅스는 중화 권 내 총 500 여 매장 중 중국 대륙에만 230 여개가 됐으며, 2005 년 上海市에 중국 지역 본부를 설립한 이래 중소 도시의 시장 개척을 적극 추진하는 등 중국을 제 2 의 시장으로 키우고자 한다. 네슬레는 1990 년부터 合資工廠을 설립해 운영했으며 중국 내 직접 투자규모는 총 70 억위안에 달했다. 北京市 중국 본사를 기점으로 上海, 天津, 廣東, 四川 등지에 21 개 공장을 운영하고 있다.

맥스웰도 1985 년 중국에 최초 진출한 이래 네슬레와 함께 양대 커피 생산 업체로 中國市場을 선점했다. 독특한 향과 저렴한 가격으로 현재 중국 소비자들에게는 인기가 많다. 스타벅스, 네슬레, 맥스웰 등 국제적인 커피 생산 업체들이 중국 내에 공장 및 지사를 설립하고 진출했다. 바이두(百度 [www.baidu.com](http://www.baidu.com)) DB 연구센터의 설문조사 최종 결과에 따르면, 중국 소비자들이 가장 선호하는 커피전문점 브랜드는 스타벅스로 42%가 응답했고, 다음은 34.3%가 응답한 상다오(上島)가 2 위를 차지했다. 즉 외국 브랜드는 對中國적인 커피제품으로 中國市場의 대부분을 장악하고 있다.

## 나. 技術集約型產業

### 1) 韓國東榮電子有限公司

#### 1. 회사개요 및 진출동기와 배경

韓國東榮전자유한회사<sup>18</sup>는 1997 년 山東省의 靑島市 平度經濟技術開發區에서 설립되었다. 투자액은 403 만 달러이었고 종업원은 150 명이다. 투자형태는 단독투자이고 사업내용은 콘덴서 알미늄케이스 제조업이다. 월 40 만개 생산이 가능한 설비를 갖추고 있으나 가동율은 50%로서 월 20 만개를 생산하고 있다. 생산 제품의 90%는 협력업체에 납품하고 10%는 중국

---

<sup>18</sup> 회사사이트(<http://hr.wtojob.com/97052.html>; <http://228789.atobo.com.cn/>).

계 기업에 판매하고 있다. 원재료의 70%는 한국으로부터 수입하고 있고, 나머지는 중국 내에서 조달하고 있으며 물류비 부담을 경감시키기 위하여 중국 내에서의 부품 조달비율을 70%에 이른다. 2001년에는 원자재인 알루미늄 가격 인상으로 제조원가가 상승한 한편, 콘덴서제품을 생산하는 대만 등의 경쟁업체 출현으로 인하여 경영악화로 어려움이 커서 그 후에 지속해서 매출이 감소하게 되었다.

## 2. 실패요인

첫째, 높은 근로자 이직률이다. 콘덴서용 알루미늄 케이스 제조는 한국에서는 3D 업종의 하나로 간주하는데, 중국에서도 생산직 근로자의 업무가 타 직종보다 힘들기 때문에 이직률이 상대적으로 더 높게 나타났다. 둘째, 빈번한 도난 발생하였다. 알루미늄은 전자 및 전기제품 등의 주요 금속 원자재로서 현금화가 쉽다는 점 때문에 도난사건이 자주 발생한다. 셋째, 대금결제 체계의 복잡성이다. 중국계 기업에 제품을 판매할 경우 판매대금 결제는 송금환, 어음, 支票 등으로 이루어지고 있는데 어음 같은 경우 담당 지역이 다를 경우 할인을 하기가 어렵다. 수표 결제에 의한 애로사항은 黑龍江에 소재한 업체에 제품을 판매한 후 대금을 수표로 받았다. 수표 결제체계에 대한 이해가 부족한 상태에서 대금을 수표로 받았으나 山東省 지역 내에서는 현금화가 불가능하다. 같은 은행이라도 담당 구역이 다르면 은행이 현금지급을 거부하기 때문에 협력업체는 결국 현금화를 위하여 黑龍江省까지 출장을 갈 수밖에 없다. 넷째, 동반진출에 따른 의존도

심화하였다. 콘텐츠용 알루미늄 케이스라는 단일품목을 생산하고 있으며, 생산제품의 대부분을 협력업체에 공급함에 따라 협력업체의 영업 상황변동이 동사의 매출규모나 판매대금 결제 등 경영 전반에 직접 영향을 크게 미쳤다. 다섯째, 현지금융 이용 시 수수료 부담 과다하다. 중국 農業銀行으로부터 건물과 공장을 담보로 운영자금을 대출받아 사용하고 있었으며 대출기간은 1 년으로 채권은행인 農業銀行 규정상 단기 운영자금의 대출연장은 불가능하다고 하여 매년 대출을 갹신해야 하는 번거로움이 있다. 中國銀行들의 규정상 부동산 담보대출의 경우 대출을 갹신할 때마다 담보물 평가를 요구하고 있는데, 매년 평가금액의 5/1,000~7/1,000 에 해당하는 수수료를 지급해야 하고 工商管理局에 담보물 등기수수료도 지급해야 하는 등 관련 수수료 부담이 적지 않았다.

## 2) 세원텔레콤

### 1. 회사개요 및 진출동기와 배경

세원텔레콤<sup>19</sup>은 2006 년 부도로 폐업한 대한민국의 옛 휴대 전화 제조업이었다. 1996 년부터 미국의 모토로라, 쉘컴 등과 기술제휴를 맺고 휴대 전화 사업을 본격 개시, 1999 년부터 SK 텔레콤에 휴대 전화 단말기 스카이(SKY)를 납품하였고, LG 텔레콤(현 LG 유플러스)에도 카이 코코, 카이 코스모 등의 휴대 전화 사업 단말기를 납품하였다. 세원텔레콤처럼 무선호출기(삐삐)와 팩스 같은 통신기기를 만들던 업체들이 휴대전화 사업에 뛰

---

<sup>19</sup> 위키백과.



어 들었던 적이 있었다. 중국 시장 점유율이 70~80% 차지했던 세원텔레콤은 2003 년 상반기에만 2 억 1000 만 달러를 수출해 100 대 중소기업 가운데 1 위를 차지하였지만 좋은 시절은 마냥 오래가지 않았다. 2001 년부터 시작한 중국진출이 이듬해부터 부진 상태에 빠졌고, 836 억 원의 차입금 상환, 휴대전화 단말기 불량에 따른 리콜 시행 등으로 경영난을 겪다, 2004 년 3,000 여억 원 가까운 적자를 내고 법정관리를 신청하였으며, 통신기기 제조업체 한창과 인수 협상을 벌였으나 결렬되어 2006 년 5 월 11 일 仁川地方法院으로부터 파산 선고를 받고 기업이 해체되었다.

## 2. 실패 원인

첫째, 수출 주력의 자사 인지도 알리기에 미흡이다. 일본, 미국에 이어 한국 상품의 인지도는 中國市場에서 국별 순위로 3 위를 차지하고 있다. 독일 제품, 프랑스 제품이 각각 4, 5 위를 차지하는 등 한국제품에 대한 인지도는 상당히 높은 편이다. 그럼에도 불구하고 대부분의 중국 국민들은 세원텔레콤의 제품이 중국에서 생산된 중국제품으로 알고 있고 海爾集團<sup>20</sup> (Haier Group) 전자의 인지도에 밀린다.

둘째, 중화권 수출에만 집중되었다. 한국 국내 SK 텔레콤이 2001 년 종료되면서 내수시장에 실적을 올리지 못하고 매출의 90% 이상을 중화권에 올렸다. 하지만 현지 기업들의 저가 공세로 수익성이 현저히 떨어지며,

---

<sup>20</sup> 하이얼그룹은 1999 년 컴퓨터를 생산하기 시작했고 이해에 미국 현지법인을 세웠다. 2007 년 세탁기 제조 기술인 더블 드라이브(Double-drive)로 중국, 미국, 한국에서 특허를 따냈다. 2010 년에는 글로벌 시장 조사 기관인 유로모니터 인터내셔널으로부터 백색 가전 브랜드 1 위 기업으로 선정됐다. 기업 사전, 2011.8.5.

1 대당 150 달러 이상 이었던 판매단가가 60 달러 선으로 추락하였다.

셋째, 무리한 맥스텔레콤 인수이다. 무리한 회사자금을 투입해 맥스텔레콤 인수하고 자금의 유동성 위기에 빠졌다. 규모의 경제효과를 보기 위해 맥스텔레콤을 인수했지만 시너지 효과를 보지 못하다. 중국 현지 華為集團<sup>21</sup>(HUAWEI) 등 업체의 부상에 따른 中國市場의 경쟁이 가열되었다. 中國市場에서 경쟁이 치열해지면서 최근에는 한국 국내 휴대폰 업체들끼리 출혈 경쟁까지 벌어지고 있다.

---

<sup>21</sup> 화웨이는 1988 년 화시전자로 시작하여 현재는 중국에서 가장 큰 네트워크 및 통신 장비 공급업체이다. 화웨이는 단기간에 이동통신 장비 산업에서 에릭슨에 이어 세계 두 번째 회사가 되는 성과를 보았다. 기업 사전.

#### IV. 投資成果에 영향을 미치는 요인에 따라 실증연구

기업의 투자성과는 미시적인 경영 여건이나 거시 경제적 여건에 영향을 받을 것이다. 여기서 미시적 경영 여건으로는 기업의 자본구조, 투자업종, 규모 및 투자형태, 투자시간 등을 들 수 있다. 즉 투자하는 기업의 경영성과는 그 기업이 처한 조건과 취하는 전략에 크게 좌우된다. 어떤 업종에 속하는가, 어떤 지역에 투자하는가, 어떤 규모로 투자하는가, 어디를 주요 시장으로 삼는가, 매입을 얼마나 현지화를 하였는가, 대기업과 연계 진출하는가, 투자한 후 어느 정도의 시간이 흘렀는가 등 여러 변수가 기업의 성과에 크게 영향을 미칠 것이다. 거시 경제적 환경은 동 기업이 속하는 산업의 부침, 나아가서 경제의 전반적인 경기변동, 그리고 통화·재정정책 등 거시 경제정책을 지칭한다. 대한상공회의소에서 2011년 3~4월간 중국 진출 한국기업 186 개사를 대상으로 시행한 실태조사에서 중소기업은 자사의 주된 경쟁상대로 ‘중국 현지 기업’ (60.1%)을 압도적으로 꼽은 바 있다.<sup>22</sup>또한 같은 해 7~8월에 실시한 조사에서도 57.0%의 중소기업이 3년 이내에 기술력 등 경쟁우위가 사라질 것으로 우려하고 있었다.<sup>23</sup>이로 인해 현지법인의 수익성이 떨어지고 있다는 문제를 해결하기 위해, 본 연구에서는 투자기업의 수익성 결정요인에 대해 무엇인지 회귀분석을 통해 실증연구하였다.

---

<sup>22</sup> 대한상공회의소, ‘중국 진출 국내기업의 경영성과 및 애로실태 조사’, 2011.5.26.

<sup>23</sup> 대한상공회의소, ‘중국경제 패러다임 변화에 따른 중국진출 국내기업 대상실태 조사’, 2011.8.28.

## 1. 營業利益率의 결정요인

### 가. 데이터(data) 및 標本선택

본 연구 데이터는 中華全國工商業聯合會<sup>24</sup> (數據庫系統)에서 제공된다. 中華全國工商業聯合會 2010 년 말 현재 對中國 투자의 중소기업 현지법인 중 종업원 수 1,000 명미만 또는 연간 매출액 4 억 위안 미만인 156 개사에 대하여 조사 시행하였다.<sup>25</sup> 본 연구는 中華全國工商業聯合會의 조사결과<sup>26</sup>를 활용하여 156 개사의 표본을 연구대상으로 중소기업의 수익성(ratio of operating gain to revenue)을 추정하고 경영성과에 어떤 영향을 미치는지를 분석하였다. 분석의 대상기업은 ST, \*ST 그리고 PT 류 상장회사(Quoted comp

---

<sup>24</sup> 中華全國工商業聯合會, 홈페이지 (<http://www.acfic.com.cn/>). 中華全國工商業聯合會近日對 156 家在華韓企問卷調查結果顯示, 11.5% 的接受調查的企業表明中國投資收益持平, 60.8% 的接受調查企業預期明年中國經濟整體好於今年, 合計共有 72.3% 的接受調查企業對中國投資收益持滿足樂觀態度, 其中尤以電子電機企業最為樂觀, 2010.10.9.

<sup>25</sup> 중국에서는 ‘中小企業劃型標準規定’에서는 중소형 공업기업을 종업원 수 2,000 명 미만 또는 연간 매출액 3 억 위안 미만, 자본금 4 억 위안 미만인 기업으로 정의했으나, 2011 년 6 월 개정된 「中小企業劃型標準規定」에서는 기준이 변경되었다. 이에 따라 자본금 기준이 폐지되고, 종업원수 기준은 2,000 명 미만에서 1,000 명 미만으로 하향 조정되고, 연간 매출액 기준은 3 억 위안에서 4 억 위안 미만으로 상향 조정되었다.工業和信息化部, 國家統計局, 國家發展和改革委員會, 財政部, 2011.6.18.

<sup>26</sup> 中華全國工商業聯合會는 중국투자법인 경영상태 기업의 흑자·적자 여부를 北京, 天津, 山東省, 長江三角洲(江蘇省南部, 上海市, 浙江省東北部); 珠江三角洲(廣州, 深圳, 遼寧省, 吉林省) 지역중심으로 설문 조사하였다. 조사 응답한 156 개사 중 총 이익(본사이익+중국법인 이익)이 중국진출 후 늘었다고 응답한 업체의 비중은 72.3%였고, 큰 변화가 없다고 응답한 경우는 11.5%, 줄었다고 응답한 경우는 16.2%로 나타났다. 2010.11.

any) 제외하고, 법인이 아닌 개인기업(Owner's equity) 수익률 부(-)의 기업 제외하고, 데이터 통계 수치는 불완전기업 배제하고, 중국투자에 실패하여 퇴출당한 기업은 원천적으로 조사 대상에 포함될 수가 없고, 대기업과 중소기업의 여부를 판정할 수 있도록 종업원 수가 기재되어 있는 업체로 한정하였으며, 연구대상자로 선택하였다. 연구 과정 중 통계 소프트웨어 SPSS 19.0 을 사용하였다. (부록[표 4-1]참조)

## 나. 추정모형

영업이익률로 대표되는 투자기업의 수익성을 결정하는 요인이 무엇인지를 매출이익률을 종속변수로 하고 투자기업의 사업형태를 나타내는 여러 변수를 독립변수로 하는 회귀분석을 시행하였다.

$$PR_i = \beta_0 + \beta_1 * SALES_i + \beta_2 * LC_i + \beta_3 * KS_i + \beta_4 * KP_i + \beta_5 * KL_i + \beta_6 * AP_i + \beta_7 * SI_i + \beta_8 * JE_i + \varepsilon_i$$

여기서 종속변수인  $PR_i$  는 기업  $i$  의 영업이익률<sup>27</sup>(영업 순이익/총 매

<sup>27</sup> 영업이익률은 매출액에서 발생한 영업수익에 대한 영업이익의 비율로서

매출액영업이익률(賣出額營業利益率)이라고도 하며 전반적인 영업활동의 효율성을 평가하는데 유용한 지표로서 영업활동의 수익성을 나타낸다.

매출액영업이익률=(영업이익/매출액)×100

출액)이다. 설명변수 중  $SALES_i$ 는 매출액(log 값),  $LC_i$ 는 인건비 비율<sup>28</sup>(인건비 총액/총 매출액),  $KS_i$ 는 매출액 중 현지·제 3 국 관계사 및 기타 한국 기업에 대한 매출비중을,  $KP_i$ 는 기업  $i$ 의 매입액 중 한국으로부터의 수입비율(해당기업이 생산하는 제품의 기술 수준을 평가하는 변수로 사용한다.)을,  $KL_i$ 는 현지법인 한국인 비율이다.  $AP_i$ 는 진출기간(진출期間은 기업이 중국의 경영환경에 적응한 정도를 보여준다.)을,  $SI_i$ 는 독자 기업(단독진출=1)을, 또한  $JE_i$ 는 동반진출<sup>29</sup>(동반진출=1)을,  $\beta_0$ 는 상수고,  $\beta_1$ 는 회귀계수,  $\varepsilon_i$ 는 무작위변수(=random variables)다.

## 다. 회귀분석

1) 추정 식을 가지고 패널모형 가운데 고정효과모형(fixed effect model)으로 회귀 분석한다. 변수에 대한 기초통계와 변수 간의 상관관계는 <표 4-2> 및 <표 4-3>과 같다.

---

<sup>28</sup> 투자기업이 얼마나 노동집약적 산업이냐를 보여주는 지표로서 중국 진출의 노동집약적 산업이 어떤 경영성과를 보이고 있느냐를 판단하게 해준다.

<sup>29</sup> 최근 새로운 투자동기로 부상하고 있는 대기업과의 동반진출이 중소기업의 경영성과와 어떤 관계가 있는지를 확인하기 위하여 동반진출 더미를 사용하였다. 이 변수에 대한 추정결과는 대기업과 동반진출 하거나 현지에서 한국중소기업에 납품하는 것이 기업의 경영성과에 어떤 영향을 끼치는가를 확인하기 위해 사용하였다.

[표 4-2] 변수에 대한 기초통계 (단위: 백만 달러, %)

변수	표본수	최소값	최대값	평균값
영업이익률(%)	156	-5,134.7938	3.4258	-3.7303
매출액	156	-0.4048	46,630.33	20.7118
인건비 비율(매출액대비)	156	0.0117	0.9475	0.3825
한국 관계사 매출비율(%)	156	0.0000	1.0000	0.3825
한국으로부터의 매입비율(%)	156	0.0000	1.0000	0.3852
한국인 비율	156	0.0000	1.0000	0.1507
조업기간(년)	156	0.0000	61.0000	4.8152
독자기업(더미)	156	0.0000	1.0000	0.8698
연계진출(더미)	156	0.0000	1.0000	0.0813

[표 4-3] 변수간의 상관관계

변량 ( % )	영업이 익률	매출액 (log)	인건비 비율	한국 매 출비율	한국매 입비율	한국인 비율	조업 기간	독자	연계
영업이익률	1.00	-	-	-	-	-	-	-	-
매출액(log)	0.13	1.00	-	-	-	-	-	-	-

인건비비율	-0.40	-0.42	1.00	-	-	-	-	-	-
한국 관계사 매출비율	-0.01	-0.01	0.32	1.00	-	-	0.00	-	-0.07
한국 매입비율	0.00	0.07	0.06	0.09	1.00	-0.02	0.03	-	0.08
한국인 비율	0.04	-0.23	0.15	-	-	1.00	0.15	-	-
조업기간	0.00	0.25	-0.15	-	-	-	1.00	-	-
독자기업	0.03	-0.10	-0.06	0.11	0.08	-	0.11	1.00	-
연계진출	-0.03	0.10	-0.15	-0.41	0.16	-0.02	0.18	0.11	1.00

## 2. 실증분석 결과

### [4-4] Estimation Results

	企業盈利利率		
	模型 1	模型 2	模型 3
매출액(log)	14.435*	2.674*	14.227*
P-Value	0.000	0.000	0.000
조업기간	2.3866**	-0.134***	0.025**
P-Value	0.017	0.056	0.006



인건비 비율	-0.731*	-0.079*	-0.29*
P-Value	0.000	0.000	0.000
독자	0.018	-0.0262	-0.021
P-Value	0.707	0.557	0.878
연계 진출		-0.008**	
P-Value		0.003	
한국으로부터의 매입 비율		-1.176**	
P-Value		0.012	
한국 · 관계사 매출비 율	- 11.487**		
P-Value	0.047		
한국인 비율	37.301*		
P-Value	0.001		
결정계수 $R^2$	0.033	0.26	0.31
표본기업	118	94(현지법인 비 한국인)	40(진출기간 2 년 미만)

주: \*\*\*, \*\*, \* 각각 유의수준 1%, 5%, 10%에서 유의함이 나타남.

추정결과는 영업이익률이 추정에 사용한 156 개 기업의 자료를 사용하였다. 다만 조업기간이 2 년 미만인 기업이나 현지법인이 한국인이 아닌 경우를 각각 구분하고 같은 추정을 하여 결과를 비교하였다. 추정결과는 단독 진출한 기업에 대한 계수를 제외하고는 유의한 추정결과를 얻었다. 추정 모델 1, 2 와 3 의 결과는 조업기간과 투자법인이 한국인이 아닌 경우를 제외하고는 기본적으로 일치한다.

<표 4-4>를 보면, 첫째 현지법인이 한국인의 비율이 높을수록 수익성이 높아지는 것으로 나타났다. 이는 현지 단순 勞務人力을 많이 쓰는 기업보다는 한국인 비율이 높은 기업에서 더 높은 수익을 창출하고 있는 것으로 해석할 수 있다. 둘째, 진출기간 2 년 미만인 기업들이 수익성과 유의하게

정(+)<sup>1</sup>의 상관관계를 보여주었으나 2 년 차 기업을 제외한 추정 모델 1 과 추정 모델 2 에서는 부(-)<sup>2</sup>의 상관관계를 보여준다. 최근에 진출한 기업일수록 이익률이 높은 것은 더 많은 사전준비를 하고 중국투자에 나섰기 때문으로 해석이 가능하다. 반면에 투자기간이 길어질수록 수익성이 떨어지는 것은 대기업보다 상대적으로 지속적인 경쟁우위 요소가 적은 중소기업이 현지에서 치열한 경쟁에 직면하면서 경영의 어려움이 높아지고 있는 것으로 분석한다. 또한, 한국 중소기업들은 중국진출의 경우 국내 모기업 및 관계사, 한국 거래기업들에 지나치게 의존적인 영업활동을 하고 있어 진출기간이 길어질수록 성장의 한계에 직면하기 때문으로도 분석할 수 있다.

둘째, 勞動集約型產業일수록 수익성이 나쁜 것으로 나타났다. 勞動集約度를 표현한다고 할 수 있는 인건비 비율에 대한 추정계수는 유의하게 부(-)<sup>3</sup>의 상관관계가 존재한다. 이는 중국 정부가 勞動集約型 저 부가가치 분야의 투자를 억제하고 있으며, 이들 분야에 대한 우대정책 폐지, 임금 상승, 위안화 가치 절상 및 노동정책 변화 등으로 투자환경이 악화하고 있는 것으로 보인다.

셋째, 한국 모기업, 관계사, 한국 원부자재 매입 비중 그리고 한국 및 관계사 매출 의존도가 높을수록 수익성과 유의한 부(-)<sup>4</sup>의 상관관계가 존재한다. 이것은 중국 현지 원부자재보다 상대적으로 고가격인 한국 원부자재 이용이 높아지면 수익성은 떨어진다는 것으로 해석 가능하다.

넷째, 투자 동기와 관련하여 주목할 만한 것은 일반적인 기대와는 달리 대기업과의 연계진출은 수익성과 유의하게 부(-)<sup>5</sup>의 상관관계를 보였다. 이

는 정(+)의 상관관계를 예상했던 많은 선행연구와는 다른 결과이다. 이는 대기업과 동반 진출하거나 중국 내에서 한국 대기업에 납품하고 있는 중소기업들이 대기업의 납품단가 인하 등의 이유로 인해 오히려 수익성 면에서 어려운 상황에 부닥쳐 있음을 시사한다.

## V. 결론 및 시사점

본 연구는 중국에 진출한 한국 중소기업의 투자 현황 및 특징, 성과를 사례연구와 실증연구를 통해 진단함으로써 기존의 저임금노동력 등 저렴한 生産原價優位를 염두에 둔 중국 진출에서 벗어나 중국 내수시장을 겨냥한 경쟁력 있는 중소 업체를 육성하기 위한 대책 마련에 시사점을 제공하기 위해 수행되었다.

이를 위해 중국 진출 후 일정한 기간이 지나서 내외적으로 기대수익을 달성한 경쟁력 있는 성공기업과 어려움을 겪고 있는 실패기업으로 정의한 후, 이 기업들의 경영 현황은 어떠하며, 성공 및 실패 요인은 무엇인지 다양한 각도에서 전면적이고 체계적인 비교연구를 분석하였다.

### 1. 對中國 투자의 변화

#### 가. 現狀, 特徵, 目的

한국중소기업의 對中國 투자는 매우 중요한 현상이다. IMF 외환위기로 인해 1998 년부터 주춤하였던 중소기업의 對中國 투자는 2002 년부터 급증하여 많은 중소기업들의 중국 진출을 가속해 왔다.

기업규모별로 분석해 보면, 2011 년 말까지의 누계기준으로 대기업과 중

중소기업의 투자액 자체는 비슷한 수준이지만 투자 건수 기준으로 보면 중소기업의 투자 건수가 대기업보다 5 배 이상 많았고 이는 전체 투자 대비 85% 정도의 절대적인 비중을 차지하고 있었다. 이처럼 對中國 투자에서 중소기업이 차지하는 비율이 높은 이유가 외부적 환경의 요인, 생산원가 요인, 지리적 요인 등으로 나누어 살펴볼 수 있다. 첫째, 1990 년대 한국에서는 급격한 임금 상승과 산업구조 고도화가 이루어졌다. 이에 따라 勞動集約型產業에 종사하는 중소기업의 국내 경영 여건이 악화하였다. 경제위기 직전까지 원화가치는 상대적으로 고평가 된 상태였고 이는 어려운 상황에 몰린 중소기업의 해외투자를 더욱 촉진하였다. 둘째, 중국은 특히 1992 년 鄧小平의 南巡講話 이후 대외개방과 외자 유치에 박차를 가하고 있었고, 1990 년 34 억 달러에 불과했던 해외직접 투자유치액은 1995 년 375 억 달러로 10 배 이상 급증하였다(中國民族統計年鑒, 1999). 특히 중국은 한국보다 1/10 이하의 저렴한 노동비용과 낮은 지대를 갖고 있어서 해외투자에 필요한 세계화 경영 능력 등의 각종 문턱이 상대적으로 낮았다. 勞動集約型產業에 종사하는 규모가 작은 중소기업일수록 중국이 가진 저임금 경쟁력에 더 큰 매력을 느껴질 수 있었다. 셋째, 한국과 중국은 지리적, 문화적으로 인접해 있고 중국에는 200 만 명에 달하는 재중 교포가 거주하고 있고 덕분에 해외경영 능력이 부족한 중소기업이라도 중국에 대해서는 활발하게 소규모 투자를 할 수 있었다. 인원의 이동이나 한국과의 물자이동 비용과 시간이 적게 들 수 있었다.

지역별 통계를 보면, 한국중소기업의 對中國 투자는 주로 한국과 인접한

동북부지역 중심으로 집중되어 있다. 1992~2010 년 기간 동안 투자는 山東省, 江蘇省, 天津市, 遼寧省지역으로 투자가 많은 편이다. 2010 년 12 월까지 위 4 개 지역에 대한 투자 누계의 비율은 전체의 1/2 에 달한다. 山東省, 天津市는 한중 수교 초기부터 지금까지 유망한 투자 지역으로 선호된다. 이들 지역이 인기 있는 이유는 지리적 근접성과 北京 진입이라는 이점 때문이다. 최근에는 江蘇省을 중심으로 上海市 등 長江 三角洲 지역에 대한 투자가 늘어나고 있는데, 이는 중국의 경제중심지인 上海市와 지리적 근접성이 양호한 투자환경 때문으로 풀이된다.

한국 중소기업이 중국에 투자하는 주요 목적으로는 중국정부의 지원정책과 광활한 中國市場 등을 이용하는 데 있으며, 중소기업은 중국의 투자 환경에 대해 전반적으로 만족함과 동시에 투자 전망 또한 밝다고 평가하고 있다. 중소기업의 對中國 투자 사례를 분석해 보면 성공한 기업의 경우 장기적인 차원에서 중국 진출 전략을 수립하고, 中國市場에 대한 사전조사와 현지화의 마케팅 전력을 활용하였으며, 기술능력과 중국종업원의 관리 능력도 중시한 것으로 나타나고 있다.

## 나. 投資成果

일부 중소기업은 1980 년대 말부터 이미 山東省에 투자 진출하기 시작하였다. 이 때문에 山東省 사람이 제일 먼저 접촉하는 것은 한국 중소기업이고 이런 중소기업을 통해 한국 기업을 이해하였다. 다수의 한국 중소기업

투자자들이 성실하게 회사를 경영하고 현지 정부, 주민들과 친밀한 관계를 맺는다. 또한, 이들이 경영하는 기업은 선진기술과 우수한 경영모델로 정상적인 運營軌道에 들어가고 노동 생산성이 비교적 높고 외화 획득에 많은 공헌을 하였으며, 현지 정부의 선진 기업으로 선정되었다. 지금까지 한국중소기업이 중국에서 많은 투자 성과를 거두었지만, 일부 한국중소기업들이 판매선 다변화의 한계가 존재하고, 정부정책 무지, 노무관리를 제대로 하지 않고, 중국 측 파트너 선정에 세심히 주의하지 않기 때문에 여러 가지 이유로 인해 효율성이 떨어지고 파산 위기나 이미 파산 지경이 이르렀다. 中國工商業聯合會의 조사를 따르면, 중국 동부 연해에 위치한 長江三角洲 지역 중소기업은 현재 인력난, 전력난, 자금난을 겪고 있어 2008 년 글로벌 금융위기 때보다 경영환경이 더욱 악화하였고 중국 연해 지역에 진출한 한국 중소 제조업체도 최근 원가상승 등 경영난이 가중되고 있다. 최근 중국의 투자환경이 변화하고 있는데, 중국이 그동안의 양적 성장정책에서 질적 성장정책으로 전환함에 따라 외자 기업에 대한 우대가 축소되고, 원자재 값, 노동인건비의 빠른 상승과 환율변동에 따른 위험성이 커지고 있다. 또한, 2008 년 중국 측의 ‘勞動法合同法’의 개정으로 중국의 인건비 상승에 따른 外資企業 특히 중소 업체들의 對中國 투자가 어려움을 겪게 되었고, 여러 애로사항이 나타났다. 그동안 한국 중소기업들에 對中國 투자 실패에 대한 원인은 치열한 시장 경쟁 외에도 다음과 같은 점들이 있다.

## (1) 후진적인 기업경영

실적 데이터를 통해 얻은 추정 결과를 보면, 중소 투자법인의 매출액 규모가 클수록 수익성은 증가하지만, 진출기간이 늘어날수록 수익성은 떨어진다. 이는 80% 이상인 중소기업들이 문화적 소양이 떨어지고 현대적인 企業經營 비결이 부족한 현실 상황을 보여준다. 진출한 중소기업체들이 한국 국내 모기업 및 관계사, 한국 거래기업들에 지나치게 의존적인 영업활동을 하고 있어 진출기간이 길어질수록 성장의 한계에 직면하고 있다. 또한, 일부 중소기업 투자자의 교양 수준이 떨어지고 준법 정식이 약하며 일회성 투자만 중시하고 있다. 특히 단순한 경영 구조, 열악한 경영방식은 한국 기업의 이미지에 부정적인 영향을 미치고 있다.

## (2) 빈번한 노사갈등

한국중소기업에서 근무하는 중국 직원의 임금은 미국, 유럽, 일본 기업보다 낮은 것으로 나타났다. 특히, 일부 한국중소기업은 中國勞動法規를 위반하고 당직, 초과 근무가 일반적인 뿐 아니라 복지후생도 열악한 것으로 나타났다. 일부 한국중소기업 경영자는 생산경영 과정에서 함부로 직원을 해고한다. 게다가 중소기업은 노조 설립이 어려워 勞使紛爭을 조정할 수 있는 기구도 부족해 갈등이 빈번하게 일어나고 있다. 이러한 문제는 투자 과정 중 나타나는 것으로 해결 가능한 것이다. 한국 정부와 기업이 이러한 문제에 관심을 기울인다면 한국기업의 이미지는 크게 개선될 수 있을 것이다.



### (3) 기술력 부족

선진기술과 경영비법 도입은 중국이 한국 투자기업을 유치하는 주요 목적이다. 20 여 년간 중국 현지는 한국기업 투자 유치를 통해 선진기술을 도입했지만, 대부분이 勞動集約型 중소기업으로 기업의 기술 수준이나 경영비결이 떨어지기 때문에 對中國 투자가 전반적으로 효과는 만족스럽지 못하다.

## 2. 시사점

### 가. 政府에 대한 시사점

#### 1) 정책적 협력 강화

첫째, 한국정부에서는 중국 진출 한국중소기업들에게 수출환경 개선을 위해 환율 갈등 및 보호무역주의 확대에 대해 비용 안정화의 추진과 외교적 노력을 강화하는 것이 중요하다. 중국 진출을 희망하는 중소기업들을 대상으로 혁신이 지속할 수 있도록 정책적 지원에 주력하고, 혁신 위험을 낮출 수 있는 방안을 마련할 필요가 있다. 한국정부가 중소기업을 선발하여 중국투자를 적극적으로 지원해야 한다. 정부기관에서 자격 있는 중소기업을 선발하여 각종 투자혜택을 주는 것이 필요하다. 창업 후 중소기업에서 중견 기업 및 대기업으로 성장할 수 있도록 기업성장 시스템을 정비하

는 것이 중요하다고 본다.

둘째, 중국정부 차원에서 무단철수 한국기업을 흡수할 만한 대책이 필요하다. 중국 정부는 2008 년에 加工貿易禁止品目을 지정하였다. 그로 인해 가공무역 기업들의 경영환경은 악화하여 있다. 부가가치가 낮고, 환경오염을 유발하거나, 資源集約型 제품이 포함되었으며, 여기에 해당하지 않는 가공무역 기업들도 인건비 상승, 환경규제 강화, 우대혜택 폐지 등으로 경영환경이 악화하였다. 勞動契約法 등에 따른 인건비 상승, 위안화 절상, 勞動集約型產業에 대한 우대정책 폐지 등으로 山東, 靑島, 廣東 등지에 진출한 한국 중소기업들의 무단철수 문제가 2008 년부터 대두하고 있다. 한계 상황에 처한 기업들이 정식 철수 절차를 거쳐 사업을 정리하는 것이 가장 바람직하나, 철수절차가 까다롭고 투명성이 모자라 철수에 어려움을 겪고 있으며 중국정부 차원에서 이들 기업을 흡수할 만한 대책 필요하다.

셋째, 한국정부는 중소기업에 대한 지원 및 보호정책을 지속해서 추진할 필요가 있다. 중국에 진출한 많은 중소기업이 중국에 진출한 이유는 한국의 경영환경악화에 기인한다. 한국 중소기업들은 한국의 높은 인건비와 유능한 인력 채용의 어려움으로 인해 국내에서의 기업경영은 매우 어려운 현실이다. 박근혜 대통령은 후보 시절부터 여러 차례 중소기업 대통령을 표방하며 중소기업 지원에 대한 강한 의지를 나타내었다. 대표적으로 인수위원회는 중소기업의 R&D, 고급 인력 확보, 수출지원 및 중소기업 再起 등에 정부가 적극적 지원을 약속하는 안을 선거공약으로 하였다.

## 2) 기업 효율 제고를 위한 투자 촉진 기구 설치

對中國 투자하는 한국중소기업은 대부분이 규모가 작고 山東省에 투자가 집중되고 있다. 따라서 山東省에 대한 한국중소기업의 투자효율을 제고함과 동시에 상호 간 투자유치 활성화를 위하여 한국과 山東省의 有關機關들이 공동으로 참여하거나 “韓國과 山東省의 經濟協力機構” 설립을 추진할 필요가 있다. 이러한 형태의 기구를 통하여 한중간 투자 협력에 관한 계획을 수립하고, 투자 협력에 관한 경험을 공유하며, 투자기업들의 애로사항을 전문적으로 해결함으로써 투자기업의 효율 극대화를 도모할 필요가 있다.

### 나. 企業에 대한 시사점

첫째, 기업의 현지화 전략을 추진해야 한다. 중국 넓은 지역 안에 다민족, 다문화, 다풍속 특성이 있기 때문에 중국에 투자하려면 현지 시장을 잘 이해하고 한국시장과의 차이점도 잘 알아보아야 한다. 중소기업들은 中國市場에서 살아남기 위해 모든 한국 방식의 경영관 및 관리 체계를 변경할 필요가 있다.

둘째, 자매결연 지자체 등과 협조를 통한 진출 모색해야 한다. 문화교류 차원에서 시작된 것으로, 진출 초기 中國地方政府의 도움을 많이 받을 수 있으면 정착에 큰 도움이 될 수 있다. 현재 많은 한국 지자체들이 중국 도시들과 자매결연 등을 맺고 있다. 지자체 간 상호 교류 시 중국 내수시장

진출 가능 분야의 교류를 확대하여 중국 지차체 차원의 지원을 받는다면, 중국 현지에서 빠르게 정착 가능하다.

셋째, 투자산업의 다각화에 주목해야 한다. 勞動集約型 저부가 가치 분야의 투자보다 기술력을 보유할 수 있는 반도체 첨단산업 및 운송, 서비스 산업, 문화산업 등의 영역에 대한 투자는 우선 고려해야 한다. 최근 중국 정부가 첨단기술, 신재생에너지, 에너지 절약 및 환경보호 등 분야의 투자를 장려하고 있어 이들 부문에서 기술우위를 보유한 중소기업들이 적극적으로 투자하는 것이 바람직할 것이다.

## 참고문헌

1. 양현봉, <중소기업의 구조전환과 정책 시사점-외환위기 전후의 비교 분석>, 산업연구원, 2002.1.
2. 한국수출입은행, <한국의 대중국 투자 증가세 지속>, 해외경제연구소, 2003.3.
3. 한국수출입은행, <2003 년 해외직접투자 동향 분석>, 해외경제연구소, 2004.2.
4. 한국수출입은행, <對중국투자 현지법인의 2002 년도 경영성과분석>, 2003.2
5. 한국수출입은행, <한국기업의 중국 서부지역 투자현황>, 2003.10.
6. 김주영, <한국의 대중국 투자 10 년의 평가와 전망>, 『수은해외경제』, 2001. 8 월호(KERI).
7. 김주영, <한국의 대중국 투자세 지속>, 한국수출입은행 해외경제연구소, 2003.3
8. 백권호, <중국진출한국기업의 경영현지화에 관한연구>, 대외경제정책연구원, 2002.
9. 이재우, <해외투자가 대중국 수출입에 미치는 영향분석>, 『수은해외경제』, 2014. 1.
10. 한국수출입은행, <우리나라의 2007 년 대 중국 직접투자 동향>, 해

- 외경제연구소 동북아팀, 2008.2.
11. 정영식, <2008 년 우리기업의 대 중국 직접투자 동향과 시사점>, 해  
외경제연구소 국별조사실, 2009.3.
12. 한국수출입은행, <2011 년 우리나라의 대중국 직접투자 현황과 전망>,  
해외경제연구소, 2011.11.
13. 한국수출입은행, <2010 년 상반기 우리나라의 대중국 직접투자 현황>,  
해외경제연구소, 2010.9.
14. 한국수출입은행, <2011 년 해외직접투자 동향분석 해외경제연구소 해  
외투자분석팀>, 2012.3.
15. 한국수출입은행, <2012 년 해외직접투자 동향분석>, 해외경제연구소,  
2013.3.
16. 김주영, <중국의 경영환경 변화와 우리기업의 대응전략>, 『수은해외경  
제』, 2012.11.
17. 상해사무소, <중국 외국인 투자 산업 지도목록 개정시행>, 2012.2.23.
18. 한국수출입은행, <우리나라 중국 투자 20 년의 명암과 향후 과제>, 해  
외경제연구소, 2012.6.
19. 한국수출입은행, <사례 중심의 동북아 진출 전략>, 2006.1.
20. SERI 경제 포커스, <금융위기 전후 한국의 설비투자>, 2013.2.
21. 한국수출입은행, <우리나라 중국 투자 20 년의 명암과 향후 과제>,  
2012.6.
22. IBK 경제연구소, 《한국 경제의 미래 중소기업에 달려있다》, 2007.

23. 이의영, 《중소기업의 경제분석》, 2003.
24. 강동수, 《중소기업의 부실현황 및 구조조정방안 연구보고서》, 2004. 8.
25. 장석인, 《주요 산업별 대중소기업 성과 및 거래구조 분석과 정책적 시사점》, 산업연구원, 2010.
26. 한국중소기업학회 · IBK 경제연구소, 《한국중소기업 중국진출 성과와 실태에 관한연구》, 2005.
27. 이의영 · 신범철 · 김경환, 《중소기업의 연구개발투자》, 2011.
28. 이제형, 《대 · 중소기업 관계에 대한 정책과제》, KDI FOCUS 2012.10.5.
29. 이동기, 《한국기업 해외직접투자 전략의 변천》, 서울대학교 경영연구소, 2007.
30. 한국수출입은행, 《우리나라의 중국 투자 현지법인 경영현황 분석》, 2003.
31. 대한상공회의소, 《한국기업의 대중국 투자현황과 전망》, 1997.
32. 경기개발연구원, 《산동성 진출 한국기업을 통한 경기도와 산동성간의 교류협력 활성화 방안》, 2005.1.
33. 수은해외경제, 《우리나라의 중국 투자, 동부 연해지역의 제조업 중심으로 활발》, 2006.8.
34. 國家統計局, 《中國經濟普查年鑒 2010》, 中國統計出版社, 2010.
35. 國家統計局, 《江蘇省統計年鑒 2010》, 中國統計出版社, 2010.
36. 國家統計局, 《廣東省統計年鑒 2010》, 中國統計出版社, 2010.

37. 安虎森•周立群,《韓國對華投資現狀特點與問題》,學術界,2006.3.
38. 白康麟,《韓國企業在華投資戰略研究》,上海交通大學,2006.
39. 崔東原,《韓國企業在華投資報告》,對外經濟貿易大學,2006.
40. 曹曉蕾,《韓國企業在華投資新趨勢與長三角地區引進韓資的對策思考》,江蘇商論,2006.11.
41. 裴長洪,《吸收外商直接投資與產業結構升級》,中國工業經濟,2006.1.
42. 沈定昌,《中韓經濟合作的現狀與前景》當代韓國,2005.9.
43. 韓立民•趙曉宏,《加快推進山東半島城市群建設》,山東經濟,2005.5.
44. 廉晶喜,《韓國企業對中國投資策略研究》,對外經濟貿易大學,2005.
45. 周宏燕,《韓國對華直接投資戰略轉變及深層原因分析》,生產力研究,2006.
46. 江錦凡,《外國直接投資在中國經濟增長中的作用機制》,世界經濟,2004.
47. 姜仁淑,《韓國企業對華直接投資現狀與啟示》,企業家天地,2007.3.
48. 金泰錫,《韓國企業在華直接投資研究》,對外經濟貿易大學,2004.
49. 劉恩東,《韓國跨國公司對華投資特點與趨勢》,中國與世界,2008.1.
50. 劉蕾•劉桂清,《韓國對華投資分析》,石河子大學學報,2006.4.
51. 劉容欣,《東亞經濟出口競爭力的比較研究》,南開經濟研究,2002.
52. 劉信一,《韓國對華投資現狀分析》,思想戰線第1期第33卷,2007.
53. 劉作雨,《韓國對華投資現狀與特徵》,江蘇商論,2004.6.
54. 李孝聖,《韓國企業自華直接投資研究》,華中科技大學,2006.
55. 李銀珩,《韓國對中國投資的現狀及展望》,東北亞論壇,2006.
56. 詹小洪,《韓國對華投資為何增長迅速》,國際融資,2005.4.



57. 孟慶義•劉會清,《韓資企業對華投資面面觀》,學術交流第 1 期,2009.1.
58. 樸光姬,《中韓雙邊貿易的發展及問題》,當代亞太,2007.7.
59. 孫啟明•王合興•孫維仁,《韓國對華投資:發展狀況與作用》,2006.6.
60. 王雯,《韓國企業在華投資戰略調整的建議》,科技創新導報,2008.
61. 楊順,《韓國對華投資現狀淺析》,國別經濟,2006.2.
62. 王乃靜,《山東半島城市群內日韓企業集聚的現狀與發展對策分析》,2005.
63. 葉靜怡•王沛,《中韓貿易逆差探析》,經濟科學,2005.
64. 徐喜延,《韓國企業在中國投資研究》,山東大學,2005.
65. 朱新榮,《韓國企業熱衷投資吳江的動因分析》,蘇州大學,2008.
66. P. J. Buckley & Casson, 《Models of the Multinational Enterprise》, 2003.
67. Frielinghaus. A, Moster B, Firer C. Capital structure and firm' s life stage [J]. South African journal of business Management, 2005.
68. Training by Small and Medium-Scale Enterprises in the knowledge Economy: A case Study of Korean Kye Woo Lee. 2005.
69. Frank, M.Z. And Goyal, V.K. Capital Structure Decision, Working paper[J], University of British Columbia. 2003.
70. Lisa A Keister. Capital Structure in Transition: The Transformation Of Financial Strategies in China' s Emerging Economy[J]. Organization Science, 2004.

## 《부록》

[ 표 2-2 ] 한국기업의 대중국 지역별 투자현황 (단위: 백만 달러, 건)

지역	구분	~1991	92	93	94	95	96	97	98	99	00	누계
山東省	금액	25	49	88	204	291	241	139	179	62	204	1,482
	건수	28	69	107	208	208	224	197	85	185	298	1,609
遼寧省	금액	12	16	44	59	75	125	81	29	32	60	533
	건수	23	33	77	189	157	153	116	36	79	111	974
江蘇省	금액	5	5	18	57	90	83	131	75	49	75	588
	건수	5	6	18	41	33	35	38	15	30	39	260
北京市	금액	3	27	14	31	70	99	39	31	36	67	417
	건수	10	6	26	66	46	32	23	12	14	46	281
天津市	금액	4	8	24	108	85	102	42	68	57	56	554
	건수	6	18	49	91	77	60	68	26	16	66	477
廣東省	금액	4	9	12	26	21	33	19	76	2	7	209
	건수	6	7	10	19	17	10	14	5	5	18	111
上海市	금액	0	5	5	34	98	107	127	32	39	14	461
	건수	0	5	9	22	29	31	23	12	16	29	176
浙江省	금액	2	1	1	2	10	9	50	62	9	21	167
	건수	1	2	2	10	17	23	11	9	14	22	111
吉林省	금액	1	3	14	25	38	35	18	5	17	9	165
	건수	6	11	30	88	81	87	76	31	68	72	550

자료: <우리나라의 대중국 직접투자 동향> ( 2008~2011 년 ), 해외경제연구소 동북아팀;  
 <우리나라 중국 투자 20 년의 명암과 향후 과제>, 해외경제연구소 해외투자분석팀,  
 한국수출입은행, 2012.6.

[ 표2-3 ] 한국기업의 대중국 지역별 투자현황 (단위: 백만 달러, 건)

지역	구분	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	누계
山東	금액	176	181	508	603	717	850	809	807	422	679	5,752
	건수	417	466	653	833	833	790	726	333	173	688	5,912
遼寧	금액	35	131	106	231	187	184	489	529	247	279	2,418
	건수	135	54	196	235	277	259	279	146	88	151	1,820
江蘇	금액	76	123	407	574	616	1,112	1,575	528	483	753	6,247
	건수	61	107	174	242	201	240	213	128	72	359	1,797
北京	금액	13	97	205	346	453	270	1,039	645	160	120	3,348
	건수	64	77	130	211	230	233	195	139	65	235	1,579
天津	금액	98	62	112	147	221	300	301	205	185	275	1,906
	건수	82	111	141	165	217	177	155	117	67	192	1,424
廣東	금액	15	30	120	120	85	128	201	232	102	164	1,197
	건수	30	42	70	98	70	77	76	64	67	153	747
上海	금액	29	55	107	110	169	219	238	240	135	234	1,536
	건수	69	97	125	151	185	180	211	178	104	346	1,646
浙江	금액	42	58	120	99	124	82	145	117	88	106	981
	건수	34	92	78	91	80	93	68	58	26	53	673
吉林	금액	14	11	14	19	38	21	38	24	19	327	525
	건수	54	38	40	56	66	126	114	73	65	48	680

자료: <우리나라의 대중국 직접투자 동향> ( 2008~2011 년 ), 해외경제연구소 동북아팀;  
 <우리나라 중국 투자 20 년의 명암과 향후 과제>, 해외경제연구소 해외투자분석팀,  
 한국수출입은행, 2012.6.

[ 표 2-4 ] 업종별 직접투자 비중 (단위: 백만 달러,%)

구분	제조업		비제조업						기타		누계
			도소매		건설		금융보험				
88~91	63	96.9	0.1	0.15					1.94	3.0	65
1992	118	92.8	0.2	0.14					23	7.0	141
1993	253	95.4	2	0.75	2	0.75			8.17	4.6	265
1994	581	91.7	4	0.63	12	1.89			37	5.7	634
1995	711	84.8	12	1.43	26	3.0			90	10	839
1996	705	83.9	41	4.5	52	5.81			96	10	894
1997	485	67.6	15	2.0	44	6.13			173	62	717
1998	585	83.5	3	0.43	18	2.56			95	13.5	701
1999	286	72.8	1	0.25	12	3.0			94	24	393
2000	532	77.6	28	4.0	16	2.33	0.22	0.03	110	16	686
2001	590	93.2	13	2.0	1	0.1			29	4.6	633
2002	887	80.1	23	2.0	29	2.62	0.35	0.031	166	15.0	1,105
2003	1,531	83.7	73.3	4.0	12.5	0.7	131	7.1	99.5	4.2	1,847
2004	2,122	89.5	72.5	3.06	35.4	1.49	50	2.1	90.1	3.8	2,370
2005	2,251	80.1	189	6.73	62.3	2.2	94	3.35	213.3	7.6	2,809
2006	2,797	81.7	227	6.6	89.05	2.6	16	0.47	296.0	8.6	3,425
2007	3,755	71.5	198	3.77	131.3	2.5	656	12.5	510.0	9.7	5,250
2008	2,312	61.4	531	14.1	134.6	3.6	258	6.85	509.6	13.5	3,764
2009	1,652	79.4	149	7.2	57.9	2.8	50	2.40	170.6	8.2	2,080
2010	2,610	72.1	250	6.9	36.0	1.0	398	11.0	326.0	9.0	3,620
누계	2,906	82.0	91.6	3.53	42.8	2.5	165	4.58	156.9	12.0	1,612

주: 기타에는 농림어업, 광업, 숙박음식점, 부동산임대업, 서비스업, 운수업이 포함됨.

자료: <우리나라의 대중국 직접투자 동향> (2008~2011년), 해외경제연구소 동북아팀;

<우리나라 중국 투자 20년의 명암과 향후 과제>, 해외경제연구소 해외투자분석팀,  
한국수출입은행, 2012.6.

<표 2-5> 기업규모별 대중국 투자상황 (단위 : 건, 백만 달러)

년도	대기업			중소기업		
	투자건수	투자금액	건당 투자액	투자건수	투자금액	건당 투자액
1988	0	0.0	0.0	1	0.01	0.01
1989	4	5.4	1.35	3	0.96	0.32
1990	8	7.7	0.96	16	8.5	0.53
1991	9	14.8	1.64	59	27.3	0.46
1992	14	55.0	3.93	156	86.0	0.55
1993	36	72.0	2.00	345	192.0	0.56
1994	92	343.0	3.73	749	289.0	0.39
1995	91	493.0	5.42	657	345.0	0.53
1996	73	565.0	7.74	661	328.0	0.50
1997	50	544.0	10.88	578	175.0	0.30
1998	20	588.0	29.40	238	90.0	0.38
1999	11	248.0	22.55	443	99.0	0.22
2000	13	413.0	31.77	740	191.0	0.26
2001	16	245.0	15.31	1,006	300.0	0.30
2002	35	418.0	11.94	1,174	442.0	0.38
2003	47	1,029	21.89	1,109	830.0	0.75
2004	72	1,243	17.26	1,116	1,186	1.06
2005	104	1,912	18.38	1,003	1,206	1.20
2006	84	3,406	40.55	1,005	1,539	1.53
2007	103	3,680	35.72	915	1,599	1.75
2008	93	2,309	24.83	584	1,410	2.42
2009	46	1,330	28.91	345	750.0	2.17
2010	85	2,630	30.94	398	900.0	2.26
2011	81	2,600	32.10	366	890.0	2.43
합계	1,326	4,028	14.89	7,260	5,949	0.89

자료: <우리나라의 대중국 직접투자 동향> (2008~2011년), 해외경제연구소 동북아팀;  
 <우리나라 중국 투자 20년의 명암과 향후 과제>, 해외경제연구소 해외투자분석팀,  
 한국수출입은행, 2012.6.

**<4-1> 省별 현지법인 현황 (단위: 천미불)**

省	현지법인수	총자산	투자잔액	매출액	순이익	국내모기업앞 거래	
						수출	수입
山東省	38	447,120	121,346	516,420	46,047	65,846	173,302
北京市	12	253,766	4,628	159,088	-10,496	2,212	144,468
天津市	10	44,840	16,732	16,430	-1,106	2,068	10,540
江蘇省	26	237,796	92,142	203,458	-5,396	8,754	117,086
江西省	2	2,532	2,714	1,040	-548	-	-
廣東省	9	4,600	8,000	-	-	-	-
吉林省	8	160,768	301,900	11,770	-25,310	10,636	-
遼寧省	19	88,552	30,202	43,942	21,174	1,708	9,588
上海市	9	41,642	15,520	29,574	-14,480	6,324	6,324
浙江省	5	115,140	4,000	2,084	194	1,582	778
福建省	7	24,132	11,064	18,848	3,456	-	-
河北省	4	17,694	13,250	710	-536	1,034	5,270
四川省	7	13,265	4,000	-	-168	-	-
합계	156	1,451,847	625,948	1,003,364	23,640	100,164	467,356

자료: 中華全國工商業聯合會, 홈페이지(<http://www.acfic.com.cn/>) “中華全國工商業聯合會近日對 156 家在華 韓企問卷調查結果顯示 11.5%的接受調查的企業表明中國投資收益持平, 60.8%的接受調查企業預期明年中國經濟整體好於今年, 合計共有 72.3%的接受調查企業對中國投資收益持滿足樂觀態度, 其中尤以電子電機企業最為樂觀.” 2010-10-9.

# **Abstract**

## **Research on State of Korean Medium and Small Firms in China**

**Yuhan Zhang**

**Department of economics**

**The Graduate School**

**Seoul National University**

With the rapid growth of the global economy, the trade among different countries becomes more and more frequent. China and Korea, as two big trading countries, plays their own different roles in different globalization fields. For the passed recent years where Korea economy faced the changes of domestic and international environment, many Korean companies especially some medium-small size ones which faced on domestic difficulties started to pay more attention to the foreign investment. Thus those companies focused on China market where there is the huge market and the low labor cost. Korea is geographically close to China and the rapid market growth and low labor cost is the main reason of expand investment from Korea. Investment mainly focused on manuf

acturing and investment area is also limited. Chinese policy of 'reform and open to the world' attracted widely foreign investments and this makes the economic relationship more closer between Korea and China. There are many relationship if the overseas investment successful or not. Along with some successes that some Korean medium-small size companies have made, there are still many problems of the investments in China. The Korean companies have low localization and limited to manufacturing industry. The attention that Chinese government paid to the Korean medium-small size companies is not enough and the lack of deep exchanges and co-operation between Chinese and Korean companies becomes a barrier of the Korea companies' development in China. Based on this, this article will deeply research the current situation of Korean medium-small size companies' direct investment in China and analyze the solution method.

Based on the data supplied by Korea import and export bank and other articles research material, this article utilized these theories comprehensively and analyzed the present Korean medium-small size companies investment situation and particularity in China: Investments focused on the around Northeast China Area, manufacturing occupies the biggest part of all the investments, investment size mainly focused on medium-small size companies, investment method is mainly owned company method. We also referenced the successful case of Korean company's investment in China, and summarize that the main problems of Korea



medium-small size companies investment in China as follows: low standard localization, lack of the China market research and analysis, not good understanding and grasp of China government' s policy changes, unitary investment method, investment area relatively in limited area. Under the market economy hard competition, if a company wants to live, it has to change manage strategy. After summarize of the factors of Korea medium-small size companies investment, we concluded the strategy fitting investment in China as per the theoretical analysis: (1) To adopt localization strategy; (2) To know well about China market; (3) To diversify the investment; (4) To introduce high technology.

Based on the research of investment theory and the bank data relating to the investments, this article has analyzed the current situation of Korea medium-small size companies' investment in China and summarized the existing problems. It also gives recommendation of solution method based on the successful and unsuccessful cases. Its intention is to guide the right way of investment with the practices. Hope it can give some help to the Korea medium-small size companies which will invest in China.

***Key Words:*** *Korean medium and small firms, the present situation, Chinese market, successful and unsuccessful cases*

***Student Number:*** *2011-22811*